

日本企業におけるベンチャー企業の連携と 組織文化の関係

学籍番号：35132010-6 氏名：木村 久生

ゼミ名称：資金調達戦略と内外資本市場

主査：樋原 伸彦（准）教授

副査：岩村 充 教授 副査：長谷川 博和 教授

概 要

今日の経営環境においては、戦略の一つとしてオープンイノベーションやコーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）を推進する企業もあり、既存企業とベンチャー企業との関係性は大きな転換点を迎えている。しかし、日本企業においては、欧米の企業に比べ、ベンチャー企業との連携があまり進んでいない。その要因として、日本的経営とその組織風土が阻害要因になっているとの指摘もある。確かに、その指摘には納得のいく部分もあるのだが、世間一般で語られているこの種の議論は、日本企業の組織文化の悪い点ばかりを強調し、「やはり日本的経営が悪い」といった、ある種思考停止のような状態に陥っているのではないかと筆者は感じている。これまでの日本企業は、確かにラディカルなイノベーションを生み出すことには長けていなかった。しかし、インクリメンタルなイノベーションは絶えず行っており、またそれが日本企業の成功の要因でもあったはずである。本稿では、この考えを出発点とし、「日本企業とベンチャー企業の連携において、提携元である日本企業がラディカル・イノベーションの組織文化を持つ必要はない。」という仮説のもとにデータの検証を行った。

検証に使用したデータは、日本の上場企業に郵送で調査をした結果を使用した。組織文化の測定には、Tellis, Prabhu & Chandy (2009)の先行研究におけるラディカル・イノベーションの組織文化測定項目を使用した。検証の結果、ラディカル・イノベーションの主要ドライバーである「カニバリゼーションへの自発性（Willingness to Cannibalize）」の意識が少ない企業の方が、実際にベンチャー企業と連携しやすいということが分かった。ベン

チャー企業との提携内容がラディカルなイノベーションであるのか、インクリメンタルなイノベーションであるのかはわからないが、日本企業とベンチャーとの連携において、企業側にラディカルなイノベーションの組織風土を持つ必要はないということが明らかになったことになる。また、本稿においては、現在の日本企業におけるベンチャー企業との連携状況を確認するため、上記の分析結果以外に調査の集計結果も紹介している。

日本企業におけるベンチャー企業の連携と 組織文化の関係

学籍番号：35132010-6 氏名：木村 久生

ゼミ名称：資金調達戦略と内外資本市場

主査：樋原 伸彦（准）教授

副査：岩村 充 教授 副査：長谷川 博和 教授

<目次>

第1章 はじめに

第一節 研究の背景

第二節 研究の目的と意義

第2章 調査の内容

第一節 調査設計

第二節 調査結果

第3章 企業の組織文化とベンチャー企業との連携推進の関係

第一節 企業の組織文化

第一項 ラディカル・イノベーション

第二項 ラディカル・イノベーションとカニバリゼーションへの自発性

第三項 企業文化の測定

第二節 企業とベンチャーとの連携に必要な要素

第一項 リサーチクエスションと仮説

第三節 仮説の検証

第一項 本稿の調査における組織文化診断項目の妥当性の検証

第二項 仮説検証 i : 日本企業の組織文化とベンチャー企業との連携推進 度の関係

第三項 仮説検証 ii : 日本企業の組織文化とベンチャー企業との連携成果

第4章 結論

謝辞

参考文献

Appendix

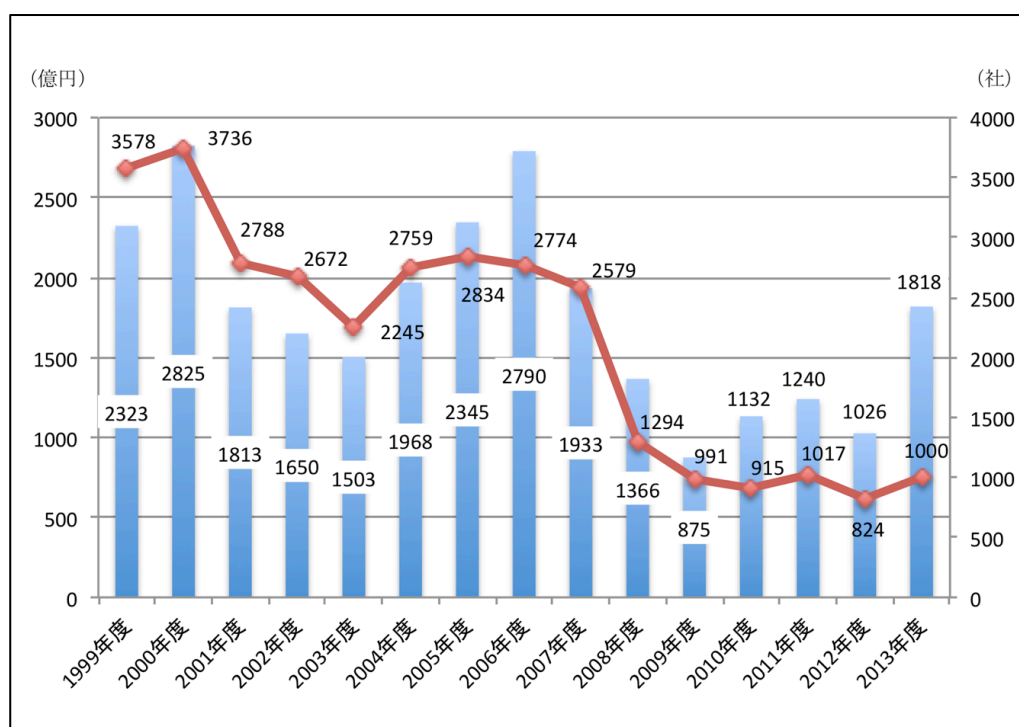
第1章 はじめに

第一節 研究の背景

本稿を執筆している 2014 年 12 月現在、日本は消費税増税延期による解散総選挙に湧いている。アベノミクスによる日本経済への効果については、別の論者に任せるとして、現実の日本企業においては、それほど景気回復していると言える状況ではない。このような経営環境の中、企業におけるイノベーションが活況になること、特に企業とベンチャー企業との連携などオープンイノベーションが活況になることが、日本経済の復活においても、重要な役割を果たすと筆者は考えている。

一方で、日本のベンチャー投資の状況は回復傾向にある。一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンターのデータによれば、日本のベンチャーキャピタル（VC）等による 2013 年度の投資金額は、1,818 億円、投資先数は 1,000 社であった。（図表 1-1）

図表 1-1：日本のベンチャーキャピタル（VC）等年間投融資額の推移



出所：VEC 各年投資動向調査より筆者作成

これは前年度の 2012 年と比べると、投資金額においては 77.2%の増加であり、投資先数においても 21.4%増加している。このデータを見る限り、2013 年度の日本のベンチャー

投資の状況は、ベンチャー企業にとっては良い環境にあったと言える。ただし、まだ投資の回復傾向は始まったばかりであり、いつまた、下火になるかはわからない。また、過去の2000年度や2006年度辺りのデータと比較すると、まだ回復途中という状況でもある。この現時点での活況を持続するためには、投資に見合ったキャピタルゲインをベンチャーキャピタルや投資家に与える状況が必要である。もちろん、それは簡単なことではない。過去何十年と同じ議論が様々な場面で交わされてきたが、日本においては結実してこなかった。ベンチャー企業の技術力の問題もあるであろうし、キャピタリストの資質の問題も指摘されている。税制改正などの政府のバックアップも叫ばれて久しい。これらの要素を含んだ日本におけるベンチャー企業を取り巻く生態系を、如何に上手く循環させるのかという事が、今の日本経済に一番必要であると感じている。

第二節 研究の目的と意義

前述したように、日本のベンチャー投資の環境は、投資金額は回復傾向にあり増加しているが、まだ回復途上であり、この現在の活況からはまだ大きなリターンを生み出してはいない状況である。そして過去のベンチャー投資の状況を見る限り、今の活況が大きなリターンを生み出す事が出来るかは疑わしいとも感じている。では、どうしたら日本のベンチャー生態系を上手く循環させることができるのであろうか。シリコンバレーのようなベンチャー生態系は理想の姿かもしれないが、シリコンバレー以外の場所で同じような生態系を見る事が出来ないということは、世界の中で、シリコンバレーでしか循環出来ない形なのかもしれない。それならば、日本においては、日本独自の視点に立ったベンチャー生態系を作らなければいけない。昨今、様々な場所で日本独自のベンチャー生態系の必要性が議論されている。その日本独自のベンチャー生態系という議論の枠組みの中で、大企業とベンチャー企業との連携が、その解の一つに成りうると指摘する声があがってきている。

中村（2013）は、日本における起業のハイリスク・ローリターンの状況が日本のベンチャー生態系の阻害要因の一つだと指摘する。その上で、大企業がベンチャー企業と提携やM&Aを通じて自らベンチャー企業を創出することで、好循環が生まれるとしている。しかし、現実問題として、日本の大企業は欧米に比較してベンチャー企業との連携をあまり行っていない。中村（2013）はまた、この点について、日本的経営の意思決定や組織構造がベンチャー企業との提携を阻んでいると考えている。この日本的経営の問題点、特に組織に関する問題点は、イノベーションの文脈において、過去様々な場面で論じられてきた問

題である。確かに自社において破壊的なイノベーションを起こすためには、日本的経営と日本企業独特の組織風土は阻害要因になる可能性が高いであろう。元々持続的なイノベーションによる成功体験を持っている日本企業にとっては、ある意味必然とも言えるかもしれない。しかし、世間一般で語られているこのような議論に対して、筆者はどこか腑に落ちない点を感じている。それは、ベンチャー企業との連携という形においても同じ議論がされているということである。つまり、ベンチャー企業との連携という文脈においては、日本企業独特の組織風土の問題点というのは、それほど重要ではないのではないかという疑問である。前述した中村（2013）の指摘が間違っているということではない。彼が指摘する事は、ベンチャー企業と提携する際に実際に起こった事を、日本企業の組織風土におけるピンポイントな部分で指摘しており、その点については筆者も納得のいくものである。しかし、世間一般でこのような議論がされる時には、日本企業にも破壊的なイノベーションが起こる組織風土が必要であるという議論の飛躍があるように感じてならない。それは、破壊的イノベーションを持つ新技術を自社で開発する時には必要なことかもしれないが、ベンチャー企業との連携という文脈においては、まだ深く議論されていないと筆者は考えるのである。

本稿では、この破壊的なイノベーションの企業風土がベンチャー企業との連携の実態とどのように関わっているのかを検証していく。この事によって、日本企業とベンチャー企業との連携の議論がより深まって欲しいと考えている。

第2章 調査の内容

第一節 調査設計

本稿の議論を前提に日本企業を対象にした調査を行った。調査は「日本企業におけるベンチャー企業との連携に関する調査」と題して、2014年3月から約1ヶ月の間で行った。調査手法は郵送調査法。調査対象は日本の上場企業としたが、以下の基準で調査票発送時点において、いくつかの対象を削除している。

1. 業種による削除（銀行・証券・保険・その他金融・海運）
2. 従業員数による削除（100人未満の企業を削除）
3. 上場区分による削除（マザーズの企業（一部、従業員数500人以上の企業は残す）、従業員300人未満のジャスダック企業）

上記の削除を行った調査対象企業数は 2366 社。有効回答社数は 128 社、有効回答率は 5.4% であった。

調査主体は、早稲田ビジネススクール樋原伸彦研究室とフューチャーベンチャーキャピタル株式会社の併記とした。送付先は、新規事業開発部及び経営企画室宛とし、返信用封筒を同封。また、FAX での回収も可とした。回収率を上げるため、謝礼として回答社全員に結果サマリーを送付した。また、調査回答者は調査結果の報告会と日本企業とベンチャー企業との連携に関する勉強会に無料で参加出来る事を告知した。

第二節 調査結果

本稿におけるリサーチクエスチョンを検証する前に、調査の内容をレビューすることにする。質問は日本企業とベンチャー企業との連携に関する一般的な内容を聞いており、日本企業とベンチャー企業との連携に関する現状の把握に役立つものとする。

A. 回答企業属性：業種

回答企業の業種の集計が、図表 2-1 である。回答企業の業種は、製造業が約半数の 47%。その他、商社・卸売・小売（13%）、建設・土木・不動産業（10%）、情報処理・ソフトウェア業（8%）、その他サービス業（16%）が主な回答企業の業種であった。金融・証券・保険業は、今回の調査から対象外業種としたため入っていない。仮説検証などの分析には業種を分析項目に入れているが、一般的な集計には業種が空白であった回答も含んだ。

B. 回答企業属性：従業員数

従業員規模の集計が、図表 2-2 である。回答企業の従業員数は、最も多いボリュームゾーンは 500 人～3,000 人の企業で、全体の 48% を占めた。次のボリュームゾーンは 3,000 人～10,000 人の企業で 19% だった。また 10,000 人以上の企業も 13% と比較的多く、調査の対象としている日本の大企業の回答をある程度集められたと考えている。

図表 2-1 : 業種 (N=128)

| 業種 | Percent |
|--------------|---------|
| 製造業 | 46.88% |
| 商社・卸売・小売業 | 12.50% |
| 建設・土木・不動産業 | 10.16% |
| 情報処理・ソフトウェア業 | 7.81% |
| 教育・研究関連サービス業 | 0.78% |
| 医療・健康関連サービス業 | 3.12% |
| その他サービス業 | 15.62% |
| その他の業種・産業 | 2.34% |
| 無回答 | 0.78% |

図表 2-2 : 従業員数 (N=128)

| 従業員数 | Percent |
|-----------------|---------|
| 299 人以下 | 7.81% |
| 300～499 人 | 10.94% |
| 500～999 人 | 23.44% |
| 1,000～2,999 人 | 25.00% |
| 3,000～4,999 人 | 9.38% |
| 5,000～9,999 人 | 9.38% |
| 10,000～19,999 人 | 5.47% |
| 20,000 人以上 | 7.81% |
| 無回答 | 0.78% |

C. 回答企業属性：単体ベースの年間売上高

単体ベースの年間売上高の集計が、図表 2-3 である。回答企業の単体ベースの年間売上高では、100 億～1,000 億未満の企業が最も大きなボリュームゾーンで 47%。次いで、1,000 億～1 兆円未満の企業が 30%であった。100 億未満の企業は 11%で、1 兆円以上の企業も 11%あった。

図表 2-3 : 単体ベースの年間売上高 (N=128)

| 単体ベースの年間売上高 | Percent |
|------------------|---------|
| 1 億円未満 | 0.00% |
| 1 億～10 億円未満 | 0.00% |
| 10 億～100 億円未満 | 10.94% |
| 100 億～1,000 億円未満 | 46.88% |
| 1,000 億～1 兆円未満 | 30.47% |
| 1 兆円以上 | 10.94% |
| 無回答 | 0.78% |

D. ベンチャー企業との連携推進状況

ベンチャー企業との連携による新規事業開発の状況を聞いた。質問は、「Q1. 貴社はベンチャー企業との連携による新規事業開発を推進していますか。（単回答）」である。回答の選択肢は、「1. 推進している」「2. 過去推進していたが、現在は推進していない」「3. 推進していない」の3つ。

「推進している」と回答した企業は全体の35%。「推進していない」は62%だった。「過去推進していたが、現在は推進していない」との回答は少なく3%だった。ただし、そもそもベンチャー企業との連携を行っている企業及び、連携に興味のある企業が本調査を回答している割合が高いと考えられるため、母集団である上場企業全体の割合では、「推進していない」という企業が多くなると考えられる。

図表 2-4 : Q1. ベンチャー企業との連携 (N=128)

| | 推進している | 過去推進していた | 推進していない |
|---------|---------|----------|---------|
| Percent | 35. 16% | 3. 12% | 61. 72% |

Q1 で「推進している」と回答した企業に、海外のベンチャー企業とも連携を行っているかを聞いた。（図表 2-5）質問は、「Q2. 連携による新規事業開発は、海外のベンチャー企業とも行っていますか。（単回答）」である。選択肢は、「1. はい」「2. いいえ」の単回答である。

結果は、45 社中 58%の企業が海外のベンチャーとも連携を行っていると回答した。日本企業においても、日本のベンチャー企業だけでなく海外のベンチャー企業と連携している割合は高い。一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンターの調査結果からも、海外のベンチャー企業への投資割合が近年増加傾向にあると指摘されており、その内容を裏付ける結果となった。

図表 2-5 : Q2. 海外ベンチャー企業との連携 (n=45)

| | はい | いいえ |
|---------|---------|---------|
| Percent | 57. 78% | 42. 22% |

下記の図表 2-6 は、Q1 と業種のクロス表である。ベンチャー企業と連携を推進している業種において、「商社・卸売・小売業」と「情報処理・ソフトウェア業」が5割を超えて他

業種より高い割合を示している。「製造業」、「建設・土木・不動産業」については、「推進していない」の割合の方が6割を超えて高い。上記以外の業種については、サンプル数が少ないため説明は省くこととする。参考値として考えていただきたい。

図表 2-6 : Q1 と業種のクロス集計表

| | 回答 企業数 | 推進している | 過去推進 していた | 推進していない |
|--------------|-----------|---------|--------------|---------|
| 全体 | N=128 | 35.16% | 3.12% | 61.72% |
| 製造業 | n=60 | 28.33% | 3.33% | 68.33% |
| 商社・卸売・小売業 | n=16 | 50.00% | 0.00% | 50.00% |
| 建設・土木・不動産業 | n=13 | 23.08% | 0.00% | 76.92% |
| 情報処理・ソフトウェア業 | n=10 | 60.00% | 0.00% | 40.00% |
| 教育・研究関連サービス | n=1 | 100.00% | 0.00% | 0.00% |
| 医療・健康関連サービス | n=4 | 25.00% | 0.00% | 75.00% |
| その他サービス業 | n=20 | 40.00% | 5.00% | 55.00% |
| その他の業種・産業 | n=3 | 33.33% | 33.33% | 33.33% |
| 無回答 | n=1 | 0% | 0% | 100% |

図表 2-7 は Q1 と年間売上高のクロス集計表である。「1000 億円～1 兆円未満」の企業では、ベンチャー企業との連携を推進している割合は 44%。「1 兆円以上」では 76%もの企業が推進している。売上高が高いほど、ベンチャー企業との連携を進める割合が高い傾向にある。

図表 2-7 : Q1 と年間売上高のクロス集計表

| | 回答 企業数 | 推進している | 過去推進 していた | 推進していない |
|-----------------|-----------|--------|--------------|---------|
| 全体 | N=128 | 35.16% | 3.12% | 61.72% |
| 10 億～100 億円未満 | n=14 | 28.57% | 7.14% | 64.29% |
| 100 億～1000 億円未満 | n=60 | 23.33% | 0% | 76.67% |
| 1000 億～1 兆円未満 | n=39 | 43.59% | 7.69% | 48.72% |
| 1 兆円以上 | n=14 | 71.43% | 0.00% | 28.57% |
| 無回答 | n=1 | 0% | 0% | 100% |

E. ベンチャー企業との連携における経営層の積極性

Q3 は、Q1 でベンチャー企業との連携を「推進している」と回答した企業に対して、ベンチャー企業との連携による新規事業開発の経営層の積極性を聞いた質問である。質問は、「Q3. 貴社の経営層は、ベンチャー企業との連携による新規事業開発に積極的であるとおもいますか。(単回答)」である。回答は「とても積極的である」から「全く積極的ではない」の5段階で聞いた。(図表 2-8)

「とても積極的である」との回答は 18%。「積極的である」との回答は 38%であった。「とても積極的である」と「積極的である」の回答の合計は 56%と半数を超えており、経営層の積極性がベンチャー企業との連携促進に強い影響を与えている可能性が高い。「どちらともいえない」との回答も多く、全体の 31%あった。「全く積極的ではない」との回答はなかった。

図表 2-8 : Q3. ベンチャー企業との連携における経営層の積極性 (n=45)

| とても積極的 である | 積極的である | どちらとも いえない | あまり積極的 ではない | 全く積極的 ではない |
|---------------|--------|---------------|----------------|---------------|
| 17.78% | 37.78% | 31.11% | 13.33% | 0.00% |

Q3 で「積極的である」と回答した企業に、経営層がベンチャー企業との連携による新規事業開発にどのように積極的に関与しているかの理由を聞いた。(図表 2-9) 質問は、「Q4. (Q3 で「1. とても積極的である」「2. 積極的である」と回答した方に) 貴社の経営層は、ベンチャー企業との連携による新規事業開発にどのように積極的に関与されていますか。(複数回答)」である。選択肢は「経営方針/事業計画にベンチャー企業との連携について明記している」「トップ自らベンチャー企業との面談や情報収集を積極的に行っている」「その他」の 3 つ。n は 25 であった。最も多い回答は、「トップ自らベンチャー企業との面談や情報収集を積極的に行っている」で 60%。「経営方針/事業計画にベンチャー企業との連携について明記している」との回答は 28%であった。日本企業におけるベンチャー企業との連携においては、トップの関与がとても重要なようである。

図表 2-9 : Q4. 経営層の積極性の内容 (n=25)

| | |
|---------------------------------|--------|
| 経営方針/事業計画にベンチャー企業との連携について明記している | 28.00% |
| トップ自らベンチャー企業との面談や情報収集を積極的に行っている | 60.00% |
| その他 | 24.00% |

F. ベンチャー企業との取組みにおける成果

直近1年間の新規事業開発の取組みにおいて、成果が多くあがったベンチャー企業の設立後経過年数を単一回答で聞いた。(図表 2-10) 質問は、「Q6. 直近1年間の新規事業開発の取組みにおいて、成果が多くあがったベンチャー企業の設立後経過年数は何年ですか。(単一回答)」であった。選択肢は、「1. 設立後3年未満」「2. 設立後3年以上5年未満」「3. 設立後5年以上10年未満」「4. 設立後10年以上」「5. 成果があがった新規事業はない」の5つ。

最も多い回答は、「成果があがった新規事業はない」で42%であった。ただし、設立後経過年数に関係なく、直近1年間で成果があった割合は、58%で約6割となっており、ベンチャー企業と連携している日本企業の半数以上は、直近1年間に成果をあげていることになる。

図表 2-10 : Q6. 成果があがったベンチャー企業の設立後経過年数 (n=45)

| 設立後3年未満 | 設立後3年以上5年未満 | 設立後5年以上10年未満 | 設立後10年以上 | 成果があがった新規事業はない |
|---------|-------------|--------------|----------|----------------|
| 15.56% | 15.56% | 15.56% | 11.11% | 42.22% |

G. ベンチャー企業との連携におけるリスク評価

ベンチャー企業との連携におけるリスク評価について、社内で明確な評価基準を設けているかを単一回答で聞いた。(図表 2-11) 質問は、「Q7. ベンチャー企業との連携におけるリスク評価について、社内で明確な評価基準を設けていますか。(単一回答)」である。

図表 2-11 : Q7. ベンチャー企業との連携におけるリスク評価の有無 (n=45)

| | はい | いいえ |
|---------|--------|--------|
| Percent | 31.11% | 68.89% |

「設けている」との回答は全体の31%、「設けていない」は69%で多くの企業は社内に明確なリスク評価基準を設けていない。

次に、評価基準を設けていると回答した企業に、重視している評価指標を複数回答で聞いた。選択肢は「1. 事業性(技術・サービスの優位性)」「2. 事業性(品質管理など)」「3. 市場性(市場規模、成長性)」「4. 経営資源(経営陣の経歴)」「5. 経営資源(財務体質な

ど)」「6. その他」。最も多かった回答は、「1. 事業性 (技術・サービスの優位性)」で 100% と全員が技術・サービスの優位性を選んだ。次いで多かったのは「3. 市場規模」で 88% であった。

続いて、ベンチャー企業との新規事業開発において明確な撤退基準を設けているかを単一回答で聞いた。(図表 2-12) 82%の企業が撤退基準を設けていないことがわかった。質問は、「Q10. ベンチャー企業との新規事業開発において明確な撤退基準を設けていますか。(単一回答)」である。

図表 2-12 : Q10. ベンチャー企業との連携における撤退基準の有無 (n=45)

| | はい | いいえ |
|---------|---------|---------|
| Percent | 17. 78% | 82. 22% |

H. 連携の目的と連携形態

新規事業開発においてベンチャー企業と連携する目的を複数回答で聞いた。(図表 2-13) 質問は、「Q12. 新規事業開発において、ベンチャー企業と連携する目的は何ですか。該当する項目にいくつでもお答えください。」である。選択肢は、「1. 製品開発のスピードアップ」「2. 社内リソースにない技術・アイデアの獲得」「3. 社内で活用されていないリソースの社外活用」「4. 研究開発などのコスト削減」「5. その他」の 5 つである。

「社内リソースにない技術・アイデアの獲得」という回答が最も多く 98%だった。次いで「製品開発のスピードアップ」(50%)、「研究開発などのコスト削減」(16%) と続く。

図表 2-13 : Q12. ベンチャー企業と連携する目的 (n=44)

| | |
|----------------------|---------|
| 製品開発のスピードアップ | 50. 00% |
| 社内リソースにない技術・アイデアの獲得 | 97. 73% |
| 社内で活用されていないリソースの社外活用 | 6. 82% |
| 研究開発などのコスト削減 | 15. 91% |
| その他 | 4. 55% |

連携の形態を複数回答で聞いた。(図表 2-14) 質問は、「Q13. 新規事業開発でのベンチャー企業との連携はどのような形態ですか。あてはまる項目の中からいくつでもお答えください。」である。選択肢は、「1. 買収」「2. 合併」「3. 出資」「4. 開発契約締結」「5. 提携」「6. その他」の 6 つ。

「出資」が最も多く 84%。次いで「開発契約締結」(69%)、「提携」(61%)であった。

図表 2-14 : Q13. ベンチャー企業との連携の形態。(n=45)

| | |
|--------|---------|
| 買収 | 44. 44% |
| 合併 | 24. 44% |
| 出資 | 84. 44% |
| 開発契約締結 | 68. 89% |
| 提携 | 64. 44% |
| その他 | 2. 22% |

I. ベンチャー企業との連携における社内体制

ベンチャー企業との連携による新規事業開発を担う専門の部門・部署を設けているかを単一回答で聞いた。n は 51。回答はほぼ半々で、専門の部門・部署を設けている企業は 49%、設けていない企業は 51%となった。

専門部門の人数を聞いた質問 (n=22) では、「1～5 名」との回答が最も多く 59%。次いで「6～10 名」(18%)、「10～15 名」(14%)、「16 名以上」(9%)であった。専門の部門・部署は少数で担われているという状況がわかる。

専門部門の担当者の兼任状況 (n=22) では、「専任者のみで構成」が最も多く 50%。次いで「専任者の方が多い」「兼任の方が多い」が同数で 24%となった。「兼任者のみで構成」との回答は少なく 5%であった。人数は少ないながら少数精鋭でベンチャー企業との連携による新規事業開発に対応している状況がわかる。

新規事業開発部門におけるプロジェクトの社内での評価方法を聞いた。(図表 2-15) 質問は、「Q23. ベンチャー企業と連携する新規事業開発部門で取り入れられているプロジェクトはどのように評価されていますか。(単一回答)」である。

「定量的な評価はない」が 47%と最も多いものの、「新規事業によって生み出された収益」(44%)も同レベルである。「収益以外の評価指標を重視」という回答は少なく、4%だった。

図表 2-15 : Q23. プロジェクトの評価方法 (n=45)

| | |
|-------------------------------------|---------|
| 新規事業によって生み出された収益 (売上、利益など) | 44. 44% |
| 収益以外の評価指標を重視 (NDA 件数、メディア掲載数、提携数など) | 4. 44% |
| 定量的な評価はない | 46. 67% |
| その他 | 4. 44% |

新規事業開発部門の年間予算を聞いた。(図表 2-16) 質問は、「Q24. ベンチャー企業と連携する新規事業開発部門の年間予算はいくらくらいですか。(単一回答)」である。

「3,000 万円以上」が最も多く 63%。ある程度の予算は与えられている現状である。

図表 2-16 : Q24. 年間予算 (n=44)

| | |
|------------------|--------|
| 200 万円未満 | 11.36% |
| 200～500 万円未満 | 4.55% |
| 500～1,000 万円未満 | 2.27% |
| 1,000～3,000 万円未満 | 11.36% |
| 3,000 万円以上 | 56.82% |
| 無回答 | 13.64% |

J. ベンチャー企業との連携における案件廃止事例

ベンチャー企業との連携における案件廃止事例を聞いた。(図表 2-17) 質問は、「Q28. ベンチャー企業との連携において、「関係が途絶えた」「案件が廃止になった」などの理由で不都合が起こったケースがありますか。(単一回答)」である。全体の 30%において、案件廃止事例が認められた。

図表 2-17 : Q28. ベンチャー企業との連携における不都合の有無 (n=47)

| | はい | いいえ |
|---------|--------|--------|
| Percent | 29.79% | 65.96% |

この 30%に対し、自由回答でその理由を聞いた。似た回答をコーディングし、件数をカウントした。連携失敗の主な理由は以下(図表 2-18)のとおりであった。「ベンチャー側の技術不足、技術の陳腐化」という回答が最も多く 6 件であった。次いで「社内の部署廃止、担当者交替」が 4 件となった。ベンチャー側の問題も多いが、「社内の部署廃止、担当者交替」「社内の意思決定の遅さ」などの大企業側の問題も指摘されている。

図表 2-18 : Q29. 連携失敗の理由 (自由回答)

| | |
|--------------------|-----|
| ベンチャー側の技術不足、技術の陳腐化 | 6 件 |
| 社内の部署廃止、担当者交替 | 4 件 |
| 連携条件の不一致 | 3 件 |
| ベンチャーの倒産 | 3 件 |
| 社内の意思決定の遅さ | 2 件 |
| ベンチャーが他社と交渉 | 2 件 |

第3章 企業の組織文化とベンチャー企業との連携推進の関係

第一節 企業の組織文化

第一項 ラディカル・イノベーション

企業は彼らの存続理由となる既存事業に執着する。そして、外部環境が変革し、自らの技術が陳腐化していく環境においては、企業はインクリメンタルなイノベーションを求めていくことも自然の理である。これまでの多くの日本企業も、カイゼンを重ね、既存事業のインクリメンタルなイノベーションを行ってきた。その結果、技術は高度化し、技術的なアドバンテージは大きな利益を生み出すことが可能になる。しかし、破壊的な技術が、そのアドバンテージを脅かすこともよくあることである。Christensen(1997) はイノベーションについて、「持続的技術」と「破壊的技術」を定義している。様々な業界の新技术の多くは製品の性能を高めるもので、このような技術を「持続的技術」と位置づける。急進的な持続的技術もあれば、ゆっくりとした速度の持続的技術もあるが、そこに共通するのは、自社の顧客がこれまでの間評価してくれた製品の評価に従って性能を向上させるということにあると説明する。一方、「破壊的技術」は市場に突如として現れるもので、時にその技術は、市場にある既存製品の性能を引き下げる効果を持つイノベーションであると述べている。そして、様々な事例において、過去の大企業を失敗させた要因が、「破壊的技術」であったと位置づけている。本稿においては、このような破壊的技術を生み出すイノベーションをラディカル・イノベーションと定義する。

第二項 ラディカル・イノベーションとカニバリゼーションへの自発性

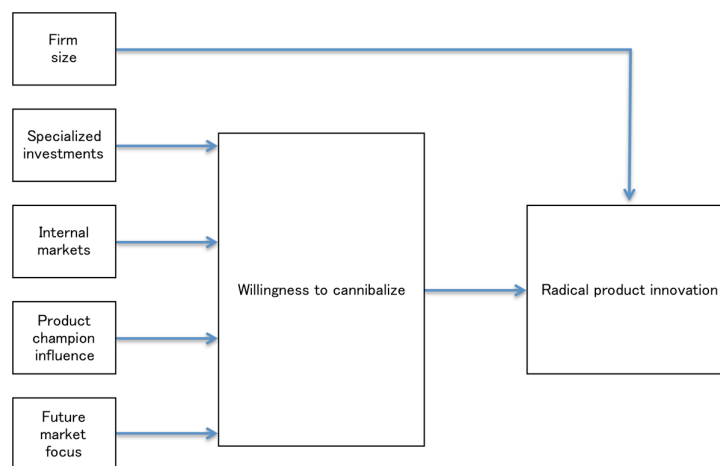
Chandy & Tellis は、「Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize」において、ラディカル・イノベーションの決定的な要因は、その企業のカニバリゼーションへの自発性（Willingness to Cannibalize）が強い影響を及ぼしていると言及している。彼ら以前の研究においては、ラディカル・イノベーションに強い影響を及ぼすドライバーは、企業のサイズ（Firm size）だと述べられてきた。彼らは、彼らの実証研究において、企業規模よりもカニバリゼーションへの自発性

（Willingness to Cannibalize）が、最も強いドライバーであると証明している。つまり、通常、企業が避けて通るような既存事業へのカニバリゼーションを積極的に受け入れる企業は、ラディカル・イノベーションも受け入れ易いということである。前述したように、通常の企業はインクリメンタルなイノベーションで技術を高め、競合企業より技術的なア

ドバンテージを取ろうとする。しかし、Christensen (1997) が述べるように、破壊的技術が突如として現れ、大企業のアドバンテージを奪い、マーケットでの地位を逆転してしまうような状況を作ってしまう。Chandy & Tellis (1998) では、カニバリゼーションに消極的な企業は、破壊的技術によって最終的に駆逐されてしまうが、カニバリゼーションに自発的な積極性を持つ企業は、従業員の破壊的技術への対応をサポートすることで、ラディカルなイノベーションを起こし、自らが破壊的イノベーションを作り出すことになる」と述べている。

また、Chandy & Tellis (1998) の研究では、カニバリゼーションの自発性を補完する要素として、内部市場の存在 (the presence of internal markets)、プロダクト・チャンピオンの影響 (influential product champions)、将来の市場へのフォーカス (future market focus) などあげている。これらの要素が、カニバリゼーションへの自発性を補完し、ラディカル・イノベーションに作用するとしている。図表 3-1 は、Chandy & Tellis (1998) における、ラディカル・イノベーションのモデル図である。彼らは、この図のような形で、パス解析を使いラディカル・イノベーションを説明している。

図表 3-1 : Chandy & Tellis (1998)におけるラディカル・イノベーションモデル



出所：Chandy & Tellis (1998)より筆者が作成

第三項 企業文化の測定

本稿では企業文化を測定するにあたり、Tellis, Prabhu & Chandy (2009) の先行研究の調査項目を使用した。調査項目の翻訳は、筆者が行った。

「ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation)」の調査項目は次の3つの質問から構成されている。「私たちの会社は、業界の既存製品・サービスと抜本的に異なる革新的なものを作り出すことはめったにない。(R)」、「私たちの会社は革新的新技術をベースとした製品・サービスを作り出す他社に後れをとっている。(R)」、「私たちが業界の既存製品・サービスと抜本的に異なる革新的なものを作り出すことは、それほど難しいことではない。」

ラディカル・イノベーションのドライバーとなる「カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize)」は、次の3つの質問から構成されている。「私たちは新製品・サービスの売上改善により自社の既存製品・サービスの売上が犠牲になることを厭わない。」、「私たちは既存製品・サービスの売上を奪うような新プロジェクトに反対しがちである。(R)」、「私たちは既存の投資の価値を失わせてしまうような新技術に対して積極的ではない。(R)」。

カニバリゼーションへの自発性を補完する要素としては、5つの項目がある。その5つの項目の一つ目、「将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus)」は次の4つの質問から構成されている。「私たちの会社は既存顧客と比較して、将来的な顧客により主軸を置いている。」、「私たちの会社の市場調査は、既存顧客のニーズよりも、将来顧客のニーズを得ることにより注力している。」、「私たちは、業界の変化（競合、技術、規制など）への感知が遅い。(R)」、「私たちの会社は現在よりも将来性に重きを置いている。」。

カニバリゼーションへの自発性を補完する2つ目の項目は、「リスク許容度 (Risk Tolerance)」である。構成する質問項目は次の4つである。「私たちの会社のマネージャーは、めったにリスクを取る決定をしない。(R)」、「他社に比べ、私たちはハイリスク・ハイリターンな投資を好む傾向がある。」、「私たちは、その真価がまだわからないベンチャービジネスに参加したがる。(R)」、「私たちはリスクを承知で賭けに出ることもしばしば必要なことであると信じている。」。

3つ目の項目は、「プロダクト・チャンピオン (Product Champions)」である。質問は次の2つである。「私たちの会社では、新製品・サービスのアイデアを持った社員が会社からサポートを受けることはない。(R)」、「私たちの会社の経営陣は、新製品・サービスのアイデアを推進する社員を強力にサポートする。」。

4つ目の項目は、「インセンティブ (Incentive for Enterprise)」である。金銭的もしくは、非金銭的な報酬に関する2つの質問から構成されている。「私たちはイノベティブな社員

に対し、金銭的な報酬を惜しまない。」「私たちはイノベティブな社員に対して、多くの金銭的ではない報酬（表彰や社員の自主性の尊重など）を与えている。」。

最後の5つ目の項目は、「内部市場の存在（Internal Markets）」である。自発性（Autonomy）と内部競合（Internal Competition）の質問から構成されている。「私たちの会社では、新製品開発の全ての段階において、会社の承認が必要である。（R）」、「私たちの会社では、いくつかの戦略的な行動においては、会社の承認を得るまでに事業部単位で行動することが出来る。」「私たちの会社の事業部は、他の事業部が受け持つ市場に頻繁に参入することがある。」「私たちの会社の事業部同士は、新しい市場を獲得するために、お互いに積極的に競合することがある。」。

全ての質問は、「全くあてはまらない」～「とてもあてはまる」までの5段階のリッカート尺度で測定した。オリジナルの調査は7段階であるが、日本人向けの調査ということで、5段階に変えてある。各項目の文末にある（R）は、リバースコードの意味で、数字を合計する際には、得点を逆にして計算をしている。

第二節 企業とベンチャーとの連携に必要な要素

第一項 リサーチクエスションと仮説

前述したように、Chandy & Tellis（1998）の先行研究において、企業がラディカル・イノベーションを作り出す大きなドライバーとして、カニバリゼーションへの自発性があげられた。確かに、企業がラディカルなイノベーションを持たなければ、破壊的な技術を自ら作り出すことは難しいであろう。しかし、多くの大企業、特に日本の大企業においては、ラディカルなイノベーションの気風を持つために組織を変革するということは、相当に難しいことである。なぜなら、ラディカル・イノベーションの企業風土を持つためには、既存事業へのカニバリゼーションを許容しなければいけないからである。数千人から数万人の従業員を持つ企業の多くは、これまでインクリメンタルなイノベーションを作り出すために組織されてきている。カニバリゼーションを許容出来るような組織に変えるということは、彼ら自身が積み上げてきた存在理由を否定するようなものである。ましてや、日本企業においては、その傾向はより顕著である。これまでの日本企業が積み上げてきた成果の多くは、日本企業が持つ高度な技術者が作り上げてきた成果である。そして、彼らはまた、組織内で非常に強い発言力を持ってきた。しかし、Christensen（1997）が言うように、破壊的技術は時として、製品の性能を引き下げる効果を持つイノベーションである。組織

内で強い発言力を持つ日本の技術者が、性能を引き下げる効果を持ち、かつ、既存事業にカニバリゼーションを引き起こすイノベーションを受け入れるということは、難しいことである。

しかし、現実問題として、イノベーションが起こらなければ企業を存続していくことは難しい。特に市場が成熟化している段階の業種においては、ラディカルなイノベーションが必要とされる。そのようなラディカルなイノベーションを起こすのは、ベンチャー企業であることがほとんどである。大企業がラディカルなイノベーションをベンチャー企業と提携することによって生み出すことは、大企業が抱える組織的な問題を解決する一つの手段である。しかし、欧米と比較して日本の大企業はベンチャー企業との提携の実績が少ない（中村、2013）との指摘もある。

この日本の大企業とベンチャー企業との連携においては、大企業側の組織文化が問題を引き起こすとの声も聞かれる。確かに大企業の経営トップや現場の事業部門にベンチャー企業を活用しようという意思がなければ、そもそもの問題として連携が難しいということは自明である。また、ベンチャー企業と連携するために、大企業側も全社的にベンチャーと連携するための意識が必要であるという議論も理解出来る。例えば、中村（2013）は、日本企業の「創発型の戦略形成」と「内部開発志向と相互依存度が高い組織構造」が、NIH（Not Invented Here）シンジロームが強くなる要因であり、ベンチャー企業との提携にはマイナスに作用すると述べている。

しかし、このような議論が飛躍して、世間には、「大企業自体がラディカルなイノベーション風土を持つ組織である必要があると勘違いされている風潮がある」と筆者は考えている。確かに、破壊的技術を自社内で生み出すためには、その企業はラディカルなイノベーション風土を持つ必要がある。しかし、ベンチャー企業との連携においては、大企業側にラディカルなイノベーションを持つほどの、大掛かりな組織変革は必要ないのではないだろうか。このような、ある種勘違いの風潮が、日本企業とベンチャー企業との連携が阻害される一つの要因として作用し、そもそもそんな組織の大変革は難しいので、「ラディカルなイノベーションを持つ組織の必要性はわかっているが、うちの会社でそこまでの変革は難しい」というような、思考停止が起きているのではないかと筆者は考えている。

そこで、本稿では以下の仮説を検証することとする。

(仮説) 日本企業とベンチャー企業の連携において、提携元である日本企業がラディカル・イノベーションの組織文化を持つ必要はない。

具体的には、第二章で紹介した調査結果から、ベンチャー企業との連携における新規事業開発を推進しているか、またその取り組みにおいて成果があったかという回答を目的変数とし、「カニバリゼーションへの自発性」などの組織文化項目を説明変数とした回帰分析によって、検証していく。

第三節 仮説の検証

第一項 本稿の調査における組織文化診断項目の妥当性の検証

仮説検証の前に、本調査で取得した Tellis, Prabhu & Chandy (2009) の組織文化診断項目の検証を行う。そもそも Tellis, Prabhu & Chandy (2009) の研究においては、企業がラディカル・イノベーションを持っている企業であるかは、企業のラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) 項目の回答に依存している。そのため、本稿の調査においても、彼らの研究と同様に検証することが可能である。彼らの研究において使われ、本調査でも使用した組織文化の項目は第一節第三項で説明した以下の項目である。

A. ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation)

- ① カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize)
- ② 将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus)
- ③ リスク許容度 (Risk Tolerance)
- ④ プロダクト・チャンピオン (Product Champions)
- ⑤ インセンティブ (Incentive for Enterprise)
- ⑥ 内部市場の存在 (Internal Markets)

Tellis, Prabhu & Chandy (2009) においては、ラディカル・イノベーションは目的変数であり、その目的変数を説明するのがカニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) などの組織文化項目であるので、ラディカル・イノベーションとそれ以外の項目を並列に分析することは出来ない。よって、これ以降は並列の項目ではないということとをわかりやすくするため上記のような番号を振って表記することとする。

まずは、ラディカル・イノベーション（Radical Product Innovation）の各調査項目結果と「過去3年間における革新的技術によって生み出された新製品の売上は、総売上の何%か」という質問の回答との相関を確認する。これは、Tellis, Prabhu & Chandy（2009）の先行研究においても、同様の手続を踏んでいる。これにより、ラディカル・イノベーション（Radical Product Innovation）の各項目が実際に革新的技術によって事業を成功させている事の裏付けとなる。ラディカル・イノベーション（Radical Product Innovation）の各項目は本調査の Q26A、Q26B、Q26C で構成されている。

Q26A. 私たちの会社は、業界の既存製品・サービスと抜本的に異なる革新的なものを作り出すことはない。

Q26B. 私たちの会社は、革新的新技术をベースとした製品・サービスを作り出す他社に遅れをとっている。

Q26C. 私たちが業界の既存製品・サービスと抜本的に異なる革新的なものを作り出すことは、それほど難しいことではない。

Q26A と Q26B はリバース項目なので、分析の際は、回答の得点を逆にして計算した。「過去3年間における革新的技術によって生み出された新製品の売上割合」は、F5 として質問している。Q26A～Q26C の質問は、前述のとおり 5 段階のリッカート尺度で測定しており、F5 の回答も 5 つのカテゴリーで数字が大きくなるほど、割合が多くなるように設定した。分析に際しては、対象の変数を平均 0、標準偏差 1 として標準化した数値を使った。下表は、Q26A～Q26C の各項目と F5 の Pearson の積率相関の結果である。上段が相関係数、下段が有意確率である。

図表 3-2 : Q26A～Q26C と F5 における Pearson の積率相関係数

観測サンプル数：92

| | | Q26A | Q26B | Q26C |
|----|------|--------|--------|--------|
| F5 | 相関係数 | 0.5289 | 0.3451 | 0.3170 |
| | 有意確率 | 0.0000 | 0.0008 | 0.0021 |

結果は、Q26A～Q26C の 3 つの項目とも有意であり、Q26A の相関が最も高く 0.5289 であった。次に Q26A から Q26C の回答を合計した数字である A. ラディカル・イノベー

ション (Radical Product Innovation) 項目と F5 の相関を確認した。下表 (図表 3-3) がその結果である。ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) 項目は、Q26A～Q26C の素点を合計し、その合計点を標準化した。

図表 3-3 : ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) 項目と F5 における Pearson の積率相関係数

観測サンプル数 : 92

| | | Radical Innovation |
|----|------|--------------------|
| F5 | 相関係数 | 0.5166 |
| | 有意確率 | 0.0000 |

ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) 項目と F5 においても、相関があり、かつ有意であることがわかった。この結果から、本調査で取得したラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) 項目は、Tellis, Prabhu & Chandy (2009) の研究において検証されているものと同様に、革新的技術によって生み出された売上割合と相関があることが確認出来た。

次に、A. ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) とその説明変数である①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize)、②将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus)、③リスク許容度 (Risk Tolerance)、④プロダクト・チャンピオン (Product Champions)、⑤インセンティブ (Incentive for Enterprise)、⑥内部市場の存在 (Internal Markets) の連関性を検証する。A. ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) と①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) 及び、その他の項目との連関性は Chandy & Tellis (1998) の先行研究において確認されている。本稿の調査項目は、Tellis, Prabhu & Chandy (2009) の項目を使用しているが、Chandy & Tellis (1998) と基本的な調査項目は一緒であるので、同様の連関性はあると考えている。まずは、上記の項目の相関を確認する。図表 3-4 が 7 つの項目の相関マトリックスである。

図表 3-4：本調査における組織文化 7 項目の相関マトリックス

| | A ラ ディ カル ・ イ ノ ベ ー シ ョ ン | ① カ ニ バ リ ゼ ー シ ョ ン へ の 自 発 性 | ② 将 来 の 市 場 へ の フ ォ ー カ ス | ③ リ ス ク 許 容 度 | ④ プ ロ ダ ク ト ・ チ ャ ン ピ オ ン | ⑤ イ ン セ ン テ ィ ブ | ⑥ 内 部 市 場 |
|------------------|--|---|---|---------------------------------|---|--------------------------------------|-----------------------|
| A. ラディカル・イノベーション | 1.00 | | | | | | |
| ① カニバリゼーションへの自発性 | .35*** | 1.00 | | | | | |
| ② 将来の市場へのフォーカス | .46*** | .41*** | 1.00 | | | | |
| ③ リスク許容度 | .41*** | .40*** | .44*** | 1.00 | | | |
| ④ プロダクト・チャンピオン | .30*** | .24*** | .33*** | .44*** | 1.00 | | |
| ⑤ インセンティブ | .37*** | .32*** | .33*** | .35*** | .54*** | 1.00 | |
| ⑥ 内部市場 | .22** | .17* | .11 | .26*** | .21* | .25*** | 1.00 |

* $p < .1$

** $p < .05$

*** $p < .01$

殆どの項目において有意差が確認された。Chandy & Tellis (1998)の研究においては、A. ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) と①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) の相関は 0.54 である。本調査においては多少相関が小さいものの、有意差は.01 以下であり、先行研究と同様に相関があると言える。先行研究における、これ以外の項目の相関では、A. ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) と④プロダクト・チャンピオン (Product Champions) の相関が、0.46。A. ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) と②将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus) の相関が 0.49 となっており、本調査の結果と比較しても同様の傾向と見て良いと考えられる。①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) と②将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus) 以降の項目の相関においても、先行研究と同様の傾向と言ってよい結果となった。

Chandy & Tellis (1998)の研究においては、A. ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) と①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) の関係にフォーカスし、①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) を補完する要素として、②将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus)、④プロダクト・チャンピオン (Product Champions)、⑥内部市場の存在 (Internal Markets) を想定し、それまでの先行研究でラディカル・イノベーションの主要なドライバーと認識されていた Firm Size との比較をパス解析によって論じている。一方、Tellis, Prabhu & Chandy (2009)はアクロスネーションにおけるラディカル・イノベーションのドライバーを検証する研究であるため、6つの組織文化の項目だけではなく、宗教やGDPなど様々なバックグラウンドをドライバーとして盛り込み、標準化回帰係数によって説明している。本稿で検証したい仮説においては宗教やGDPなどの要素は必要ないが、Tellis, Prabhu & Chandy (2009)においては、「Corporate Culture Only」のモデルを使用して標準化回帰係数を出しているため、この数字と本調査結果との比較によって、本調査における7つの組織文化項目の妥当性を確認することとする。

Chandy & Tellis (1998)においては、①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) を②将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus)、④プロダクト・チャンピオン (Product Champions)、⑥内部市場の存在 (Internal Markets) が補完する関係となっている。つまり階層的な繋がりによって、A. ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) との関係パス解析で説明している。そのため、本調査で取得した7つの組織項目を標準化し、まずは、A. ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) と①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) の回帰係数を見てみることにする。コントロール変数として、従業員規模を入れた。結果が図表 3-5 である。説明変数①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) の回帰係数は 0.33 で、係数の有意確率は 1%水準で有意。回帰式の決定係数は 0.11、決定係数の有意確率は 1%水準で有意であった。Tellis, Prabhu & Chandy (2009)におけるカニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) の標準化回帰係数は 0.11、1%水準で有意となっており、本調査においてはより高い回帰係数となっている。

図表 3-5 : A. ラディカル・イノベーションと①カニバリゼーションへの自発性の単回帰分析

| # of obs = 122 | | | |
|------------------------|----------|-----------|--------|
| Prob > F = 0.0010 | | | |
| R-squared = 0.1103 | | | |
| Adj R-squared = 0.0953 | | | |
| A. ラディカル・イノベーション | Coef. | Std. Err. | P > t |
| ①カニバリゼーションへの自発性 | .3343862 | .0902564 | 0.000 |
| 従業員規模 | .1462512 | .1109935 | 0.190 |

続いて、A. ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) を目的変数とし、②将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus) 以降の項目それぞれで単回帰分析を行った結果が、図表 3-6 である。コントロール変数として、従業員規模をそれぞれ入れている。

⑥内部市場の存在において、回帰式の有意確率が 5% 水準で有意であるが、それ以外は 1% 水準で有意となっている。

図表 3-6 : A. ラディカル・イノベーションと②～⑥の組織文化項目の単回帰分析

(②将来の市場へのフォーカス)

of obs = 123
 Prob > F = 0.0000
 R-squared = 0.2075
 Adj R-squared = 0.1943

| A. ラディカル・イノベーション | Coef. | Std. Err. | P > t |
|------------------|----------|-----------|--------|
| ②将来の市場へのフォーカス | .4355444 | .0791619 | 0.000 |
| 従業員規模 | .0301969 | .1049875 | 0.774 |

(③リスク許容度)

of obs = 123
 Prob > F = 0.0000
 R-squared = 0.1906
 Adj R-squared = 0.1771

| A. ラディカル・イノベーション | Coef. | Std. Err. | P > t |
|------------------|----------|-----------|--------|
| ③リスク許容度 | .4225489 | .0811337 | 0.000 |
| 従業員規模 | .078179 | .1052725 | 0.473 |

(④プロダクト・チャンピオン)

of obs = 123
 Prob > F = 0.0003
 R-squared = 0.1271
 Adj R-squared = 0.1125

| A. ラディカル・イノベーション | Coef. | Std. Err. | P > t |
|------------------|----------|-----------|--------|
| ④プロダクト・チャンピオン | .3525537 | .0869986 | 0.000 |
| 従業員規模 | .1093851 | .109094 | 0.318 |

(⑤インセンティブ)

of obs = 123
 Prob > F = 0.0000
 R-squared = 0.1722
 Adj R-squared = 0.1584

| A. ラディカル・イノベーション | Coef. | Std. Err. | P > t |
|------------------|----------|-----------|--------|
| ⑤インセンティブ | .4146572 | .0848886 | 0.000 |
| 従業員規模 | .1818104 | .1072076 | 0.093 |

(⑥内部市場の存在)

of obs = 122
 Prob > F = 0.0176
 R-squared = 0.0657
 Adj R-squared = 0.0500

| A. ラディカル・イノベーション | Coef. | Std. Err. | P > t |
|------------------|----------|-----------|--------|
| ⑥内部市場の存在 | .2401778 | .0858127 | 0.006 |
| 従業員規模 | .1055267 | .1160779 | 0.365 |

図表 3-7 は、Tellis, Prabhu & Chandy (2009) と本調査における組織文化項目の回帰係数の比較である。Tellis, Prabhu & Chandy (2009) においては、③リスク許容度 (Risk Tolerance) が最も高く、①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize)、②将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus)、④プロダクト・チャンピオン (Product Champions)、⑤インセンティブ (Incentive for Enterprise) が同じような回帰係数となっている。⑥内部市場の存在 (Internal Markets) は有意差もなく、係数も低い。一方、本調査の結果では、②将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus) が最も高く、同レベルで③リスク許容度 (Risk Tolerance) と⑤インセンティブ (Incentive for Enterprise) が続く。①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) と④プロダクト・チャンピオン (Product Champions) は次のレベルである。⑥内部市場の存在 (Internal Markets) は、有意差はあるものの、同じように係数は低めである。上記の比較から、日本企業における A. ラディカル・イノベーションへの効用がある組織項目に違いがあることがわかった。

図表 3-7 : Tellis, Prabhu & Chandy (2009) と本調査における回帰係数の比較

| A. ラディカル・イノベーション | Tellis, Prabhu & Chandy (2009) | 本調査 |
|------------------|--------------------------------|--------|
| ①カニバリゼーションへの自発性 | . 11* | . 33* |
| ②将来の市場へのフォーカス | . 11* | . 44* |
| ③リスク許容度 | . 25* | . 42* |
| ④プロダクト・チャンピオン | . 10* | . 35* |
| ⑤インセンティブ | . 10* | . 41* |
| ⑥内部市場の存在 | . 06 | . 24** |

* P < .01

** P < .05

続いて、A. ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) を目的変数とし、①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) を入れた全ての組織文化項目で重回帰分析を行ってみる。前述の重回帰分析と同様に、コントロール変数として回答企業の従業員規模を入れた。結果が図表 3-8 である。

図表 3-8 : A. ラディカル・イノベーションと全組織項目との重回帰分析

| # of obs = 121 | | | |
|------------------------|----------|-----------|--------|
| Prob > F = 0.0000 | | | |
| R-squared = 0.3226 | | | |
| Adj R-squared = 0.2807 | | | |
| A. ラディカル・イノベーション | Coef. | Std. Err. | P > t |
| ①カニバリゼーションへの自発性 | .0339695 | .0947724 | 0.721 |
| ②将来の市場へのフォーカス | .2514029 | .0901957 | 0.006 |
| ③リスク許容度 | .1798281 | .0962980 | 0.064 |
| ④プロダクト・チャンピオン | .0496494 | .1002292 | 0.621 |
| ⑤インセンティブ | .1945373 | .1011539 | 0.057 |
| ⑥内部市場 | .1103585 | .0791220 | 0.166 |
| 従業員規模 | .1014636 | .1065523 | 0.343 |

回帰式は1%水準で有意であり、決定係数も0.32と高い数値を示している。一方で、説明変数である①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) と④プロダクト・チャンピオン (Product Champions) において有意差が認められず、説明力も弱くなっている。これは、①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) に対して、②将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus)、③リスク許容度 (Risk Tolerance)、④プロダクト・チャンピオン (Product Champions)、⑤インセンティブ (Incentive for Enterprise)、⑥内部市場の存在 (Internal Markets) が補完的な繋がりを持っており、実際に相関も高いことからこのような結果になったと言えるかもしれない。

①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) に対する②将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus)、③リスク許容度 (Risk Tolerance)、④プロダクト・チャンピオン (Product Champions)、⑤インセンティブ (Incentive for Enterprise)、⑥内部市場の存在 (Internal Markets) の補完性を確認するため、①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) を目的変数とした重回帰分析を行った。コントロール変数として回答企業の従業員規模を入れた。結果が図表 3-9 である。回帰式の決定係数は0.28とあてはまりは良く、1%水準で有意であった。説明変数の回帰係数では、②将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus)、③リスク許容度 (Risk Tolerance)、⑤インセンティブ (Incentive for Enterprise) において説明度が高かった。有意差がなく、説明度が低く出ているものもあるが、全ての項目において正の関係があり、また各項目で個別に行った単回帰分析の結果と比較しても、同じ傾向がみられる。よって、①カニバリゼーシ

ョンへの自発性（Willingness to Cannibalize）に対して、説明変数は補完関係にあると考えて良いであろう。

表 3-9：①カニバリゼーションへの自発性与其他組織項目との重回帰分析

| | | | | # of obs = 121 |
|-----------------|-----------|-----------|--------|------------------------|
| | | | | Prob > F = 0.0000 |
| | | | | R-squared = 0.2858 |
| | | | | Adj R-squared = 0.2482 |
| ①カニバリゼーションへの自発性 | Coef. | Std. Err. | P > t | |
| ②将来の市場へのフォーカス | .2355761 | .0863618 | 0.007 | |
| ③リスク許容度 | .2304342 | .0926867 | 0.014 | |
| ④プロダクト・チャンピオン | .0376421 | .0989885 | 0.704 | |
| ⑤インセンティブ | .1428698 | .0990655 | 0.152 | |
| ⑥内部市場 | .0534372 | .0780318 | 0.495 | |
| 従業員規模 | -.1196336 | .1047023 | 0.256 | |

続いて、A. ラディカル・イノベーション（Radical Product Innovation）を目的変数とし、②将来の市場へのフォーカス（Future Market Focus）、③リスク許容度（Risk Tolerance）、④プロダクト・チャンピオン（Product Champions）、⑤インセンティブ（Incentive for Enterprise）、⑥内部市場の存在（Internal Markets）を説明変数にとって重回帰分析を行った。結果が図表 3-10 である。回帰式の当てはまりはよく、決定係数は 0.32、1%水準で有意であった。説明変数の回帰係数は、④プロダクト・チャンピオン（Product Champions）と⑥内部市場の存在（Internal Markets）において有意ではなかったものの、全体として A. ラディカル・イノベーション（Radical Product Innovation）とは正の関係にある。これらの回帰式においても、②将来の市場へのフォーカス（Future Market Focus）、③リスク許容度（Risk Tolerance）、⑤インセンティブ（Incentive for Enterprise）が高い説明力があり、前述の重回帰分析同様の傾向にある。この結果からも、①カニバリゼーションへの自発性（Willingness to Cannibalize）に対して、説明変数は補完関係にあると考えて良いであろう。

図表 3-10 : ①ラディカル・イノベーションとその他組織項目との重回帰分析

| # of obs = 122 | | | |
|------------------------|----------|-----------|--------|
| Prob > F = 0.0000 | | | |
| R-squared = 0.3212 | | | |
| Adj R-squared = 0.2858 | | | |
| A. ラディカル・イノベーション | Coef. | Std. Err. | P > t |
| ②将来の市場へのフォーカス | .2562632 | .0863261 | 0.004 |
| ③リスク許容度 | .1868642 | .0930563 | 0.047 |
| ④プロダクト・チャンピオン | .0447244 | .0980342 | 0.649 |
| ⑤インセンティブ | .2070752 | .0973707 | 0.036 |
| ⑥内部市場 | .1100780 | .0781651 | 0.162 |
| 従業員規模 | .1004105 | .1048422 | 0.340 |

今回の検証においては、Chandy & Tellis (1998)のようにパス解析による検証を行っていないが、①ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) と②カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) を別々に分析することによって、各項目の補完的関係は検証出来たと考えている。上記の各分析によって、本調査の組織文化項目は、次項からの仮説検証に耐えうるものであると考える。また、Chandy & Tellis (1998) と Tellis, Prabhu & Chandy (2009)で検証されている、ラディカル・イノベーション (Radical Product Innovation) とカニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) の関係、そしてその他の組織項目との関係との傾向の違いも見られた。これは、前述したように日本企業における組織文化の違いとして考えることができる。

第二項 仮説検証 i : 日本企業の組織文化とベンチャー企業との連携推進度の関係

本調査では、回答企業が現在ベンチャー企業との連携を行っているかどうかを聞いている。質問は以下である。

Q1. 貴社はベンチャー企業との連携による新規事業開発を推進していますか。(単回答)

この質問の「推進している」との回答に、どのように組織文化項目が影響しているのかを確認する。特に組織文化項目のカニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) との関係を見ることによって、日本企業におけるベンチャー企業との連携実態とラディカル・イノベーションの組織風土がどのように関わっているのかを検証する。前項で確認したように、カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) が

企業のラディカル・イノベーションの風土の主要なドライバーとなっている。本稿における仮説は「日本企業とベンチャー企業の連携において、提携元である日本企業がラディカル・イノベーションの組織文化を持つ必要はない。」であるので、この仮説を支持した場合、カニバリゼーションへの自発性（Willingness to Cannibalize）はマイナスの作用が働くはずである。日本企業とベンチャー企業との連携推進度を目的変数とした回帰式は以下のよう設定した。

（仮説式 i-1）

ベンチャー企業との連携推進度

$$= \alpha + \beta_1 (\text{カニバリゼーションへの自発性}) + \gamma_1 (\text{従業員規模})$$

回帰分析の前に、まず、Q1 の回答と組織文化項目の相関を確認する。Q1 の回答は、「推進している」にフラグを立て、それ以外の回答を 0 としてダミーデータ化した。図表 3-11 が、その相関である。①カニバリゼーションへの自発性（Willingness to Cannibalize）、③リスク許容度(Risk Tolerance)、④プロダクト・チャンピオン(Product Champions)において、5%水準での有意差が確認された。①カニバリゼーションへの自発性（Willingness to Cannibalize）に関しては、負の相関となっており、上記の式を支持する結果である。

図表 3-11：ベンチャー企業との連携実態と組織文化 7 項目の相関係数

| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
|-------------------|----------------|--------------|--------|--------------|---------|------|
| | カニバリゼーションへの自発性 | 将来の市場へのフォーカス | リスク許容度 | プロダクト・チャンピオン | インセンティブ | 内部市場 |
| ベンチャー企業との連携実態（Q1） | . 10 | -. 19** | . 14 | . 17** | . 22** | . 11 |
| | | | | | | . 06 |

* p < .1

** p < .05

*** p < .01

続いて、ベンチャー企業との連携実態と①カニバリゼーションへの自発性（Willingness to Cannibalize）との単回帰分析を行った。コントロール変数として従業員規模を入れている。目的変数としたベンチャー企業との連携実態はダミーデータなので、回帰分析はロジスティック回帰分析で行った（図表 3-12）。回帰式の疑似決定係数は 0.0612 で高くない。有意確率は 1%水準で有意となった。説明変数の回帰係数は -0.36、有意確率は 10%水準で有意であった。①カニバリゼーションへの自発性（Willingness to Cannibalize）はベンチャー企業との連携実態に対して、負の連関の傾向があることがわかった。

図表 3-12：ベンチャー企業との連携実態（Q1）と①カニバリゼーションへの自発性のロジスティック回帰分析

| # of obs = 122 | | | |
|----------------------|-----------|-----------|--------|
| LR chi2(2) = 9.76 | | | |
| Prob > chi2 = 0.0076 | | | |
| Pseudo R2 = 0.0612 | | | |
| ベンチャー企業との連携実態 | Coef. | Std. Err. | P > t |
| ①カニバリゼーションへの自発性 | -.3556385 | .2122178 | 0.094 |
| 従業員規模 | .6381809 | .2597568 | 0.014 |
| _ cons | -2.864757 | .9489382 | 0.003 |

続いて、ベンチャー企業との連携実態を目的変数とし、②将来の市場へのフォーカス（Future Market Focus）を説明変数とした単回帰分析を行う。こちらも負の連関があると想定する。仮説式は以下である。

（仮説式 i-2）

ベンチャー企業との連携推進度

$$= \alpha + \beta_2 (\text{将来の市場へのフォーカス}) + \gamma_1 (\text{従業員規模})$$

結果が下表 3-13 である。回帰式の疑似決定係数は 0.0541 で高くない。有意確率は 5%水準で有意となった。説明変数の回帰係数は 0.26、有意確率は 20%水準で有意となった。仮説ではマイナスに作用すると考えていた②将来の市場へのフォーカス（Future Market Focus）は、正の関係にあることがわかった。

図表 3-13 : ベンチャー企業との連携実態 (Q1) と②将来の市場へのフォーカスのロジスティック回帰分析

| # of obs = 123 LR chi2(2) = 8.74 Prob > chi2 = 0.0127 Pseudo R2 = 0.0541 | | | |
|---|-----------|-----------|--------|
| ベンチャー企業との連携実態 | Coef. | Std. Err. | P > t |
| ②将来の市場へのフォーカス | .2552736 | .1948869 | 0.190 |
| 従業員規模 | .6008778 | .2543361 | 0.018 |
| _ cons | -2.682899 | .9230641 | 0.004 |

同様に、ベンチャー企業との連携実態を目的変数とし、③リスク許容度(Risk Tolerance)を説明変数とした単回帰分析を行う。こちらも負の連関があると想定する。仮説式は以下である。

(仮説式 i-3)

ベンチャー企業との連携推進度

$$= \alpha + \beta_3 (\text{リスク許容度}) + \gamma_1 (\text{従業員規模})$$

結果が下表 3-14 である。回帰式の疑似決定係数は 0.0627 で高くない。有意確率は 1%水準で有意となった。説明変数の回帰係数は 0.33、有意確率は 10%水準で有意となった。仮説ではマイナスに作用すると考えていた③リスク許容度(Risk Tolerance)は、正の関係にあることがわかった。

図表 3-14 : ベンチャー企業との連携実態 (Q1) と③リスク許容度のロジスティック回帰分析

| # of obs = 124 LR chi2(2) = 10.19 Prob > chi2 = 0.0061 Pseudo R2 = 0.0627 | | | |
|--|-----------|-----------|--------|
| ベンチャー企業との連携実態 | Coef. | Std. Err. | P > t |
| ③リスク許容度 | .3323618 | .1968518 | 0.091 |
| 従業員規模 | .6436636 | .2554729 | 0.012 |
| _ cons | -2.861323 | .9299836 | 0.002 |

次に、ベンチャー企業との連携実態を目的変数とし、④プロダクト・チャンピオン (Product Champions) を説明変数とした単回帰分析を行う。こちらも負の連関があると想定する。仮説式は以下である。

(仮説式 i-4)

ベンチャー企業との連携推進度

$$= \alpha + \beta_4 (\text{プロダクト・チャンピオン}) + \gamma_1 (\text{従業員規模})$$

結果が下表 3-15 である。回帰式の疑似決定係数は 0.0817 で高くない。有意確率は 1%水準で有意となった。説明変数の回帰係数は 0.50、有意確率は 5%水準で有意であり、前述の項目より高い影響がある。仮説ではマイナスに作用すると考えていた④プロダクト・チャンピオン (Product Champions) も正の関係にあることがわかった。

図表 3-15 : ベンチャー企業との連携実態 (Q1) と④プロダクト・チャンピオンのロジスティック回帰分析

| | | | | # of obs = 124 |
|---------------|-----------|-----------|--------|----------------------|
| | | | | LR chi2(2) = 13.27 |
| | | | | Prob > chi2 = 0.0013 |
| | | | | Pseudo R2 = 0.0817 |
| ベンチャー企業との連携実態 | Coef. | Std. Err. | P > t | |
| ④プロダクト・チャンピオン | .5070002 | .2152389 | 0.018 | |
| 従業員規模 | .6899456 | .2629956 | 0.009 | |
| _ cons | -3.042312 | .9572506 | 0.001 | |

続いて、ベンチャー企業との連携実態を目的変数とし、⑤インセンティブ (Incentive for Enterprise) を説明変数とした単回帰分析を行う。こちらも負の連関があると想定する。仮説式は以下である。

(仮説式 i-5)

$$\text{ベンチャー企業との連携推進度} = \alpha + \beta_5 (\text{インセンティブ}) + \gamma_1 (\text{従業員規模})$$

結果が下表 3-16 である。回帰式の疑似決定係数は 0.0595 で高くない。有意確率は 1%水準で有意となった。説明変数の回帰係数は 0.31、有意確率は 20%水準で有意。仮説ではマ

イナスに作用すると考えていた⑤インセンティブ(Incentive for Enterprise)も正の関係にあることがわかった。

図表 3-16 : ベンチャー企業との連携実態 (Q1) と⑤インセンティブのロジスティック回帰分析

| # of obs = 124 LR chi2(2) = 9.66 Prob > chi2 = 0.0080 Pseudo R2 = 0.0595 | | | |
|---|-----------|-----------|--------|
| ベンチャー企業との連携実態 | Coef. | Std. Err. | P > t |
| ⑤インセンティブ | .3110838 | .2032552 | 0.126 |
| 従業員規模 | .7220287 | .2602154 | 0.006 |
| _ cons | -3.115499 | .9471741 | 0.001 |

最後に、ベンチャー企業との連携実態を目的変数とし、⑥内部市場の存在 (Internal Markets) を説明変数とした単回帰分析を行う。こちらも負の連関があると想定する。仮説式は以下である。

(仮説式 i-6)

ベンチャー企業との連携推進度 = $\alpha + \beta_6$ (内部市場の存在) + γ_1 (従業員規模)

結果が下表 3-17 である。回帰式の疑似決定係数は 0.0413 で高くない。有意確率は 5%水準で有意となった。説明変数の回帰係数は 0.15、有意差はほぼない。仮説ではマイナスに作用すると考えていた⑥内部市場の存在 (Internal Markets) も正の関係にあることがわかった。

図表 3-17 : ベンチャー企業との連携実態 (Q1) と⑥内部市場の存在のロジスティック回帰分析

| # of obs = 123 LR chi2(2) = 6.63 Prob > chi2 = 0.0363 Pseudo R2 = 0.0413 | | | |
|---|-----------|-----------|--------|
| ベンチャー企業との連携実態 | Coef. | Std. Err. | P > t |
| ⑥内部市場の存在 | .146624 | .1903528 | 0.441 |
| 従業員規模 | .6348447 | .2604738 | 0.015 |
| _ cons | -2.819581 | .9441071 | 0.003 |

上記の各項目の単回帰分析の結果から、日本企業のベンチャー企業との連携推進度と組織文化項目の関係は、①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) のみ負の連関があることがわかった。この結果を参考に、ベンチャー企業との連携実態 (Q1) と①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize)、②将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus)、③リスク許容度 (Risk Tolerance)、④プロダクト・チャンピオン (Product Champions)、⑤インセンティブ (Incentive for Enterprise)、⑥内部市場の存在 (Internal Markets) の6つの組織項目を入れたモデルを検証する。仮説式は、①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) がマイナス、定数もマイナスとなる以下の式である。

(仮説式 i-7)

ベンチャー企業との連携推進度 = $\alpha + \beta_1$ (カニバリゼーションへの自発性) + β_2 (将来の市場へのフォーカス) + β_3 (リスク許容度) + β_4 (プロダクト・チャンピオン) + β_5 (インセンティブ) + β_6 (内部市場の存在) + γ_1 (従業員規模)

結果は表 3-18 である。回帰式の疑似決定係数は 0.16、回帰式の有意確率は 1%水準で有意となった。各説明変数の回帰係数は、①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) が負の連関を示し、-0.95 と高い影響を示している。有意確率も 1%水準で有意である。また、④プロダクト・チャンピオン (Product Champions) の影響力も高く、こちらは正の連関で、0.57、有意水準は 5%水準で有意となった。

図表 3-18 : ベンチャー企業との連携実態 (Q1) と 6 つの組織項目によるロジスティック回帰分析

| <div> # of obs = 121 LR chi2(7) = 25.04 Prob > chi2 = 0.0007 Pseudo R2 = 0.1590 </div> | | | |
|--|-----------|-----------|--------|
| ベンチャー企業との連携実態 | Coef. | Std. Err. | P > t |
| ①カニバリゼーションへの自発性 | -.952195 | .2977997 | 0.001 |
| ②将来の市場へのフォーカス | .3325709 | .2514 | 0.186 |
| ③リスク許容度 | .3465225 | .2666802 | 0.194 |
| ④プロダクト・チャンピオン | .5724468 | .2894562 | 0.048 |
| ⑤インセンティブ | .0263910 | .2776256 | 0.924 |
| ⑥内部市場 | .1321455 | .2116859 | 0.532 |
| 従業員規模 | .5990287 | .297301 | 0.044 |
| _ cons | -2.910027 | 1.081997 | 0.007 |

6つの組織項目全部を入れたモデルは、有意差があまりない説明変数もあるものの、全体として仮説の式と同じ傾向にある。つまり、日本の大企業において「カニバリゼーションへの自発性」が少ない会社ほど、実際にベンチャー企業と連携して新規事業開発を推進している傾向があるということであるといえる。また、②将来の市場へのフォーカス(Future Market Focus)、③リスク許容度(Risk Tolerance)への意識の高さ、そして④プロダクト・チャンピオン(Product Champions)が、ベンチャー企業との連携を推進している要素として高い割合を示すことがわかった。

第三項 仮説検証 ii：日本企業の組織文化とベンチャー企業との連携成果

第二項では、日本企業が実際にベンチャー企業と新規事業開発を推進している割合と組織項目の関連性を確認した。では、実際に新規事業開発を推進している企業において成果があがっている企業の組織文化の関連はどうなっているだろうか。本調査において、ベンチャー企業との新規事業開発の成果を以下の質問で聞いている。

Q6. 直近1年間の新規事業開発の取り組みにおいて、成果が多くあがったベンチャー企業の設立後経過年数は何年ですか。(単回答)

この質問では、設立後経過年数をいくつかのカテゴリーに分けて聞いているが、「成果があがった新規事業はない」とのオプションも入れている。そこで、設立後経過年数のいずれかに回答した企業を「成果あり」の企業としてダミーデータ化した。回帰分析による検証の前に、ベンチャー企業との連携成果と各組織項目との相関を確認する。結果が表 3-19 である。全ての項目で10%水準においても有意差は確認出来ず、相関があると言えるほどの項目はなかった。②カニバリゼーションへの自発性(Willingness to Cannibalize)と⑤プロダクト・チャンピオン(Product Champions)において負の傾向がある。

図表 3-19 : ベンチャー企業との連携成果と組織文化項目の相関係数

| | ① ラ デ イ カ ル ・ イ ノ ベ ー シ ョ ン | ② カ ニ バ リ ゼ ー シ ョ ン へ の 自 発 性 | ③ 将 来 の 市 場 へ の フ ォ ー カ ス | ④ リ ス ク 許 容 度 | ⑤ プ ロ ダ ク ト ・ チ ャ ン ピ オ ン | ⑥ イ ン セン テ イ ブ | ⑦ 内 部 市 場 |
|--------------------|--|---|---|---------------------------------|---|----------------------------------|-----------------------|
| ベンチャー企業との連携成果 (Q6) | .02 | -.06 | .18 | .21 | -.15 | -.00 | .18 |

* p < .1

** p < .05

*** p < .01

あまり相関は見られなかったが、ベンチャー企業との連携成果と各組織文化項目を単回帰分析によって検証していく。まずは、①カニバリゼーションへの自発性である。仮説式は、マイナスの傾向があると想定する。式は以下である。

(仮説式 ii-1)

ベンチャー企業との連携成果

$$= \alpha + \beta_1 (\text{カニバリゼーションへの自発性}) + \gamma_1 (\text{従業員規模})$$

結果が下表 3-20 である。回帰式の疑似決定係数は 0.10、有意確率は 10%水準で有意となった。説明変数の回帰係数は-0.09 とマイナスの連関を示しているが、有意差はほぼない。

図表 3-20 : ベンチャー企業との連携成果 (Q6) と①カニバリゼーションへの自発性とのロジスティック回帰分析

| | | | | # of obs = 44 |
|-----------------|-----------|-----------|--------|----------------------|
| | | | | LR chi2(2) = 5.98 |
| | | | | Prob > chi2 = 0.0504 |
| | | | | Pseudo R2 = 0.1004 |
| ベンチャー企業との連携成果 | Coef. | Std. Err. | P > t | |
| ①カニバリゼーションへの自発性 | -.0869825 | .3350125 | 0.795 | |
| 従業員規模 | .9195568 | .4155569 | 0.027 | |
| _ cons | -3.030465 | 1.541813 | 0.049 | |

同様に、ベンチャー企業との連携成果を目的変数とし、②将来の市場へのフォーカス (Future Market Focus) を説明変数とした単回帰分析を行う。こちらは正の連関があると想定する。仮説式は以下である。

(仮説式 ii-2)

ベンチャー企業との連携成果

$$= \alpha + \beta_2 (\text{将来の市場へのフォーカス}) + \gamma_1 (\text{従業員規模})$$

結果が下表 3-21 である。回帰式の疑似決定係数は 0.12、有意確率は 5%水準で有意となった。説明変数の回帰係数は 0.30 で正の連関を示しており、仮説式と同じ傾向。しかし、有意確率は 30%水準であり、観測サンプル数を考慮すると有意差はほぼないと言える。

図表 3-21 : ベンチャー企業との連携成果 (Q6) と②将来の市場へのフォーカスとのロジスティック回帰分析

| # of obs = 45 | | | |
|----------------------|-----------|-----------|--------|
| LR chi2(2) = 7.06 | | | |
| Prob > chi2 = 0.0293 | | | |
| Pseudo R2 = 0.1152 | | | |
| ベンチャー企業との連携成果 | Coef. | Std. Err. | P > t |
| ②将来の市場へのフォーカス | .2997385 | .2827613 | 0.289 |
| 従業員規模 | .904336 | .4099305 | 0.027 |
| _ cons | -3.061773 | 1.518371 | 0.044 |

次に、ベンチャー企業との連携成果を目的変数とし、③リスク許容度 (Risk Tolerance) を説明変数とした単回帰分析を行う。こちらも正の連関があると想定する。仮説式は下記である。

(仮説式 ii-3)

ベンチャー企業との連携成果

$$= \alpha + \beta_3 (\text{リスク許容度}) + \gamma_1 (\text{従業員規模})$$

結果が表 3-22 である。回帰式の疑似決定係数は 0.11、有意確率は 5%水準で有意となった。説明変数の回帰係数は 0.30 で正の連関を示しており、仮説式と同じ傾向。しかし、有意確率は 30%水準であり、観測サンプル数を考慮すると有意差はほぼない。

図表 3-22 : ベンチャー企業との連携成果 (Q6) と③リスク許容度とのロジスティック回帰分析

| # of obs = 45 LR chi2(2) = 7.01 Prob > chi2 = 0.0300 Pseudo R2 = 0.1144 | | | |
|--|-----------|-----------|--------|
| ベンチャー企業との連携成果 | Coef. | Std. Err. | P > t |
| ③リスク許容度 | .3033615 | .2894751 | 0.295 |
| 従業員規模 | .8465102 | .4096885 | 0.039 |
| _ cons | -2.869101 | 1.520036 | 0.059 |

同様に、ベンチャー企業との連携成果を目的変数とし、④プロダクト・チャンピオン (Product Champions) を説明変数とした単回帰分析を行う。こちらも正の連関があると想定する。仮説式は下記である。

(仮説式 ii-4)

ベンチャー企業との連携成果

$$= \alpha + \beta_4 (\text{プロダクト・チャンピオン}) + \gamma_1 (\text{従業員規模})$$

結果が表 3-23 である。回帰式の疑似決定係数は 0.10、有意確率は 5%水準で有意となった。説明変数の回帰係数は -0.29 で負の連関を示しており、仮説式とは逆の傾向にある。しかし、有意確率は 50%水準であり、観測サンプル数を考慮すると有意差はほぼない。

図表 3-23 : ベンチャー企業との連携成果 (Q6) と④プロダクト・チャンピオンとのロジスティック回帰分析

| # of obs = 45 LR chi2(2) = 6.42 Prob > chi2 = 0.0404 Pseudo R2 = 0.1047 | | | |
|--|-----------|-----------|--------|
| ベンチャー企業との連携成果 | Coef. | Std. Err. | P > t |
| ④プロダクト・チャンピオン | -.2864225 | .3965097 | 0.470 |
| 従業員規模 | .8817548 | .4079207 | 0.031 |
| _ cons | -2.832506 | 1.533853 | 0.065 |

続いて、ベンチャー企業との連携成果を目的変数とし、⑤インセンティブ (Incentive for Enterprise) を説明変数とした単回帰分析を行う。こちらも正の連関があると想定する。仮説式は下記である。

(仮説式 ii-5)

ベンチャー企業との連携成果

$$= \alpha + \beta_5 (\text{インセンティブ}) + \gamma_1 (\text{従業員規模})$$

結果が表 3-24 である。回帰式の疑似決定係数は 0.10、有意確率は 5% 水準で有意となった。説明変数の回帰係数は 0.22 で正の連関を示しており、仮説式と同様の傾向にある。しかし、有意確率は 60% 水準であり、観測サンプル数を考慮すると有意差はほぼない。

図表 3-24 : ベンチャー企業との連携成果 (Q6) と⑤インセンティブとのロジスティック回帰分析

| # of obs = 45 | | | |
|----------------------|-----------|-----------|--------|
| LR chi2(2) = 6.26 | | | |
| Prob > chi2 = 0.0438 | | | |
| Pseudo R2 = 0.1021 | | | |
| ベンチャー企業との連携成果 | Coef. | Std. Err. | P > t |
| ⑤インセンティブ | .2125733 | .3542676 | 0.548 |
| 従業員規模 | .9792176 | .4273222 | 0.022 |
| _cons | -3.318568 | 1.603718 | 0.039 |

最後に、ベンチャー企業との連携成果を目的変数とし、⑥内部市場の存在 (Internal Markets) を説明変数とした単回帰分析を行う。こちらも正の連関があると想定する。仮説式は下記である。

(仮説式 ii-6)

$$\text{ベンチャー企業との連携成果} = \alpha + \beta_6 (\text{インセンティブ}) + \gamma_1 (\text{従業員規模})$$

結果が表 3-25 である。回帰式の疑似決定係数は 0.12、有意確率は 5% 水準で有意となった。説明変数の回帰係数は 0.49 で正の連関を示しており、仮説式と同様の傾向にある。他の項

目と比べると⑥内部市場の存在（Internal Markets）の連関性が一番高い。しかし、有意確率は20%水準であり、観測サンプル数を考慮すると有意差はほぼないと言える。

図表 3-25：ベンチャー企業との連携成果（Q6）と⑥内部市場の存在とのロジスティック回帰分析

| # of obs = 44 | | | |
|----------------------|-----------|-----------|--------|
| LR chi2(2) = 7.20 | | | |
| Prob > chi2 = 0.0273 | | | |
| Pseudo R2 = 0.1196 | | | |
| ベンチャー企業との連携成果 | Coef. | Std. Err. | P > t |
| ⑥内部市場の存在 | .4922098 | .342156 | 0.150 |
| 従業員規模 | .9607818 | .4351867 | 0.027 |
| _ cons | -3.267696 | 1.61558 | 0.043 |

上記の各項目の単回帰分析の結果から、日本企業のベンチャー企業との連携成果と組織文化項目の関係は、①カニバリゼーションへの自発性（Willingness to Cannibalize）と④プロダクト・チャンピオン（Product Champions）に負の連関が見られた。この結果を参考に、ベンチャー企業との連携成果（Q6）と①カニバリゼーションへの自発性（Willingness to Cannibalize）、②将来の市場へのフォーカス（Future Market Focus）、③リスク許容度（Risk Tolerance）、④プロダクト・チャンピオン（Product Champions）、⑤インセンティブ（Incentive for Enterprise）、⑥内部市場の存在（Internal Markets）の6つの組織項目全てを入れたモデルを検証する。仮説式は、①カニバリゼーションへの自発性（Willingness to Cannibalize）と④プロダクト・チャンピオン（Product Champions）がマイナス、定数もマイナスとなる以下の式である。

（仮説式 ii-7）

ベンチャー企業との連携推進度 = $\alpha + \beta_1$ （カニバリゼーションへの自発性）+ β_2 （将来の市場へのフォーカス）+ β_3 （リスク許容度）+ β_4 （プロダクト・チャンピオン）+ β_5 （インセンティブ）+ β_6 （内部市場の存在）+ γ_1 （従業員規模）

図表 3-26 : ベンチャー企業との連携成果 (Q6) と 6 つの組織項目によるロジスティック回帰分析

| | | | | # of obs = 43 |
|-----------------|-----------|-----------|--------|----------------------|
| | | | | LR chi2 (7) = 12.30 |
| | | | | Prob > chi2 = 0.0911 |
| | | | | Pseudo R2 = 0.2104 |
| ベンチャー企業との連携成果 | Coef. | Std. Err. | P > t | |
| ①カニバリゼーションへの自発性 | -.441975 | .4575457 | 0.334 | |
| ②将来の市場へのフォーカス | .3414804 | .4250167 | 0.422 | |
| ③リスク許容度 | .2607141 | .4094114 | 0.524 | |
| ④プロダクト・チャンピオン | -1.10222 | .6295095 | 0.080 | |
| ⑤インセンティブ | .3439483 | .510996 | 0.501 | |
| ⑥内部市場 | .403288 | .3949838 | 0.307 | |
| 従業員規模 | .7887055 | .49063 | 0.108 | |
| _ cons | -2.466046 | 1.814269 | 0.174 | |

結果が上記表 3-26 である。回帰式の疑似決定係数は 0.21、回帰式の有意確率は 10%水準で有意となった。各説明変数の回帰係数は、①カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) が負の連関を示し、-.44 だが、有意確率が 40%水準ということで、観測サンプル数を考慮すると有意差はない。④プロダクト・チャンピオン (Product Champions) の回帰係数がとても高く-1.10、有意確立は 10%水準で有意となっている。傾向としては、仮説式を支持する結果であるが、ほとんどの説明変数に有意差がない。ただし、④プロダクト・チャンピオン (Product Champions) とベンチャー企業との連携成果がマイナスの連関を示しているのは興味深い結果である。可能であれば、観測サンプル数を増やして再度検証を行ってみたい。

第4章 結論

前章の結果から、日本の大企業とベンチャー企業との連携において、カニバリゼーションへの自発性 (Willingness to Cannibalize) がない企業の方が、ベンチャー企業との連携を推進しているという結果が確認できた。仮説においては、この2つの項目に連関性がないとしていたが、負の連関性があることがわかったことになる。

今回の調査では、連携しているベンチャー企業が破壊的技術を持った新規事業であるのかどうかの検証はしていない。カニバリゼーションへの自発性とベンチャー企業との連携推進度に負の連関性があるということは、多くの企業がインクリメンタルなイノベーションの延長線上にベンチャー企業との連携を考えているということであるかもしれない。こ

これは、今後検証しなければいけない問題であるが、日本のベンチャーの生態系ということを考える上で、それは大きな問題ではないと筆者は考えている。Chandy & Tellis (1998)の研究と本稿の検証から、ラディカル・イノベーションに必要な強い要因は、やはりカニバリゼーションへの自発性であった。しかし、日本の大企業にとって、事業のカニバリゼーションを許容する事は難しい。それは、これまで培ってきた日本的組織文化によって自社が大きくなってきた経緯があり、それがまた日本企業の強みでもあったからである。過去十数年の間、日本企業へのイノベーションの必要性はあらゆる方面から論じられ、訴えられてきた。しかし、大きく変わる事は出来なかった事実がある。そうであるのなら、ベンチャーを活用し、まずはインクリメンタルなイノベーションの延長線上で試していくことで新しいイノベーションの形を取り込んでいくというのも一つの解ではなかろうか。本稿の仮説検証において、日本企業とベンチャー企業との連携推進度とカニバリゼーションの自発性には負の連関性がみられたということは、ベンチャー企業との連携推進において、カニバリゼーションは許容しなくても良いということである。つまり、ベンチャーと連携する日本企業は組織文化を大きく変えていく必要がないため、ベンチャー企業と連携することは、それほど難しいことではないはずである。実際に成果を出している企業も多くあるという結果からみても、悪くはない選択だと思える。もちろん、中村(2013)が指摘するように、日本的経営と組織風土がベンチャー企業と提携する際にマイナスに作用する場合もあるであろう。本稿での検証においても、将来の市場へのフォーカス(Future Market Focus)、リスク許容度(Risk Tolerance)、プロダクト・チャンピオン(Product Champions)といった組織項目においては、その意識の高さと連携の推進度に正の連関性が確認されている。こういった部分における組織文化の改革意識は、ベンチャーとの連携を進めていくためには必要であるかもしれない。しかし、そもそもラディカル・イノベーションを持った組織でなければいけないというような論は間違っている。カニバリゼーションへの自発性を持った組織でなければ、ベンチャー企業との連携が出来ない、上手く行かないということはないのである。ベンチャー企業自体は、そもそも非常にラディカルな組織である。彼らと連携することによって、大企業も少しずつラディカルな組織に変わっていくことがあるかもしれない。そこに、日本的なベンチャーの生態系を作っていくヒントが隠されているのではないだろうか。

本稿で分析した調査は、回収数がまだまだ足りない状況であり、また、回収サンプルに関しても、ベンチャーとの連携を既に行っている企業、もしくはベンチャーとの連携に興

味がある企業の割合が全体として高くなっていると考えられる。また、ベンチャー企業との連携成果の検証において、成果とプロダクト・チャンピオン(Product Champions)との関係に負の連関性が見られたことも非常に興味深い。ただ、観測サンプル数が少ないため、ブレが非常に大きい結果となった。これらのバイアスを少なくし、組織項目と成果の関係性を深堀するためにも、もっと大規模なサンプルで分析を行う必要があるであろう。ベンチャー企業との連携をまだ行っていない企業の割合が多くなれば、他の阻害要因、推進要因が表出する可能性もある。また、組織文化の測定においても、本調査では、回答者一人の主観によって測定されている。客観的な測定というのは難しいかもしれないが、一企業に対して複数の回答を得、平均値によって測定するなど、まだまだ改良の余地はある。日本的なベンチャー生態系、オープンイノベーションを形づくるためにも、今後もより深い分析を進めてみたい。

謝辞

本稿の作成にあたり、終始適切な助言を賜り、日々様々なインスピレーションを与えて頂いた樋原伸彦准教授に感謝の意を表します。また、本調査の実施にあたって、多大なるご支援、ご協力をいただいたフューチャーベンチャーキャピタル株式会社の皆様、本当にありがとうございました。調査票作成に忙しい中ご協力いただいた樋原ゼミ生の皆様、日々刺激をいただいております。本当にありがとうございました。また、お忙しい中、本調査にご協力いただいた企業の皆様に厚く御礼申し上げます。

参考文献

- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Frame Work*, John Wiley & Sons, Inc. (鈴木ヨシモト直美・木村貴浩・寺本光・糠谷文孝・村田智幸訳 (2009)『組織文化を変える―競合価値観フレーム技法』ファーストプレス)
- Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press (玉田俊平太訳 (2003)『イノベーションのジレンマ』翔泳社)
- Christensen, Clayton M., Anthony, Scott D. and Roth, Erik A.(2004) *Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Harvard Business School Press (櫻井祐子訳 (2014)『イノベーションの最終解』翔泳社)

Gerard J. Tellis, Jaideep C. Prabhu, & Rajesh K. Chandy (2009) "Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture," *Journal of Marketing*, Vol.73, pp.3-23.

磯崎哲也 (2014) 『起業のエクイティ・ファイナンス—経済革命のための株式と契約—』ダイヤモンド社

加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983) 『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論—』日本経済新聞社

近能善範・高井文子 (2010) 『ライブラリ 経営学コア・テキスト=12—コア・テキスト イノベーション・マネジメント—』新世社

中村裕一郎 (2013) 『アライアンス・イノベーション—大企業とベンチャー企業の提携：理論と実際—』白桃書房

Rajesh K. Chandy and Gerard J. Tellis (1998) "Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize," *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXV, pp.474-487.

組織学会 (2013) 『組織論レビュー I —組織スタッフのダイナミズム—』白桃書房

組織学会 (2013) 『組織論レビュー II —外部環境と経営組織—』白桃書房

早稲田大学ビジネススクール松田修一研究室 (2004) 『MOT アドバンスド技術ベンチャー』日本能率協会マネジメントセンター

Appendix : 調査票

「日本企業におけるベンチャー企業との連携に関する調査」

- ◆ 調査時間は回答の仕方によって変わりますが、約30分程度です。
- ◆ ご回答いただいた全ての方に結果サマリーをお送りいたします。
- ◆ 回答は「〇〇業種の回答が〇%」といった形で統計的に扱い、貴社名やご回答者のお名前を出すことは絶対にございませぬ。

<回答方法>

- ・ 選択肢の番号に○をつけてご回答ください。
- ・ (ひとつだけ○) とあるものは、選択肢の中から最も当てはまるものを一つだけお選びください。
- ・ (いくつでも○) とあるものは、当てはまるものをいくつでもお選びください。
- ・ 「その他」に回答された方は、具体的な内容をカッコ内にお書きください。

<回答期限>

全ての記入が終わりましたら、同封の返信用封筒もしくはFAX (03-*****-****) にて

●月●日 (●) までにお送りいただけますようお願いいたします。

ご回答方法、調査内容に関して不明点がございましたら、下記の問い合わせ先までご連絡ください。

◆ 貴社における中・小規模のベンチャー企業との連携による新規事業開発について、あてはまる事項にお答えください。

Q1. 貴社はベンチャー企業との連携による新規事業開発を推進していますか。(ひとつだけ○)

- | |
|--|
| 1. 推進している (→Q2 へ) |
| 2. 過去推進していたが、現在は推進していない (→4 ページ Q25 へ) |
| 3. 推進していない (→5 ページ Q26 へ) |

Q2. 連携による新規事業開発は、海外のベンチャー企業とも行っていますか。

- | | |
|-------|--------|
| 1. はい | 2. いいえ |
|-------|--------|

Q3. 貴社の経営層は、ベンチャー企業との連携による新規事業開発に積極的だと思いますか。
(ひとつだけ○)

- | | | |
|----------------------|----------------------|-----------------------|
| 1. とても積極的である (→Q4 へ) | 3. どちらともいえない (→Q6 へ) | 4. あまり積極的ではない (→Q5 へ) |
| 2. 積極的である (→Q4 へ) | 5. 全く積極的ではない (→Q5 へ) | |

Q4. (Q3 で「1.とても積極的である」「2.積極的である」と回答した方に) 貴社の経営層は、ベンチャー企業との連携による新規事業開発にどのように積極的に関与されていますか。(いくつでも○)

- | |
|------------------------------------|
| 1. 経営方針/事業計画にベンチャー企業との連携について明記している |
| 2. トップ自らベンチャー企業との面談や情報収集を積極的に行っている |
| 3. その他 () |

Q5. (Q3 で「4.あまり積極的ではない」「5.全く積極的ではない」と回答した方に)
貴社の経営層は、ベンチャー企業との連携による新規事業開発にどのように積極的ではないですか。
(いくつでも○)

- | |
|---|
| 1. どちらかという、社内リソースが優先される |
| 2. ベンチャー企業との連携新規事業の企画はあがるが、経営層で検討されることはない |
| 3. 連携新規事業の予算が小額である |
| 4. その他 () |

Q6. 直近1年間の新規事業開発の取り組みにおいて、成果が多くあがったベンチャー企業の設立後経過年数は何年ですか。(ひとつだけ○)

※ 「成果」とは・・・買収、合併企業設立、出資、開発契約締結、提携などが行われた段階とお考えください。

- | | |
|-----------------|-------------------|
| 1. 設立後3年未満 | 4. 設立後10年以上 |
| 2. 設立後3年以上5年未満 | 5. 成果があがった新規事業はない |
| 3. 設立後5年以上10年未満 | |

Q7. ベンチャー企業との連携におけるリスク評価について、社内で明確な評価基準を設けていますか。

1. はい (→Q8 へ)

2. いいえ (→Q10 へ)

Q8. (Q7 で「1.はい」と回答した方に) ベンチャー企業との連携にあたって重視している評価指標は何ですか。(いくつでも○)

1. 事業性 (技術・サービスの優位性)

4. 経営資源 (経営陣の経歴)

2. 事業性 (品質管理など)

5. 経営資源 (財務体質など)

3. 市場性 (市場規模、成長性)

6. その他 ()

Q9. Q8 で回答された中で、最も重要視している項目は何ですか。(ひとつだけ○)

1. 事業性 (技術・サービスの優位性)

4. 経営資源 (経営陣の経歴)

2. 事業性 (品質管理など)

5. 経営資源 (財務体質など)

3. 市場性 (市場規模、成長性)

6. その他 ()

Q10. ベンチャー企業との新規事業開発において明確な撤退基準を設けていますか。

1. はい (→Q11 へ)

2. いいえ (→Q12 へ)

Q11. 撤退の最終判断をするのは誰ですか。(ひとつだけ○)

1. 経営層

3. 現場の担当者

2. 部門長

4. その他 ()

Q12. 新規事業開発において、ベンチャー企業と連携する目的は何ですか。該当する項目にいくつでもお答えください。

1. 製品開発のスピードアップ

4. 研究開発などのコスト削減

2. 社内リソースにない技術・アイデアの獲得

5. その他 ()

3. 社内で活用されていないリソースの社外活用

Q13. 新規事業開発でのベンチャー企業との連携はどのような形態ですか。あてはまる項目の中からいくつでもお答えください。

1. 買収

4. 開発契約締結

2. 合併

5. 提携

3. 出資

6. その他 ()

Q14. Q13 で回答した中で最も多い連携形態をお答えください。(ひとつだけ○)

1. 買収

4. 開発契約締結

2. 合併

5. 提携

3. 出資

6. その他 ()

Q15. 新規事業開発におけるベンチャー企業の情報ソースは何ですか。A～D の検討する各段階において、該当する情報ソースをいくつでもお答えください。

| 【検討の段階】 | 【情報ソース】 | | | | | | | | | |
|---|-------------------|----|------|------------|--------------------|----------------|--------|-----------------|------------------|-------|
| | ウェブ探索 (使用サイト…) | 銀行 | 証券会社 | ベンチャーキャピタル | シンクタンク、 コンサルタント | 自治体、 産学連携機関 | 技術仲介会社 | 外部セミナー、 イベント | 中小ベンチャー企業 経営者 | 既存取引先 |
| A 製品化、事業化 <u>前</u> で課題が <u>明確</u> な場合 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| B 製品化、事業化 <u>後</u> で課題が <u>明確</u> な場合 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| C 製品化、事業化 <u>前</u> で課題が <u>明確でない</u> 場合 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| D 製品化、事業化 <u>後</u> で課題が <u>明確でない</u> 場合 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

◆ 中小ベンチャー企業との連携による新規事業開発における社内体制についてお伺いします。

Q16. ベンチャー企業との連携による新規事業開発を担う専門の部門・部署を設けていますか。

| | |
|----------------|-----------------|
| 1. はい (→Q17 へ) | 2. いいえ (→Q23 へ) |
|----------------|-----------------|

Q17. (Q16 で「1.はい」と回答した方に) その担当部門の人数は何人ですか。(ひとつだけ○)

| | |
|--------------|----------------|
| 1. 1 名～5 名 | 3. 1 0 名～1 5 名 |
| 2. 6 名～1 0 名 | 4. 1 6 名以上 |

Q18. (Q16 で「1.はい」と回答した方に) その担当部門の平均年齢は何歳ですか。(ひとつだけ○)

| | |
|---------------|---------------|
| 1. 2 9 歳以下 | 4. 5 0 ～5 9 歳 |
| 2. 3 0 ～3 9 歳 | 5. 6 0 歳以上 |
| 3. 4 0 ～4 9 歳 | |

Q19. (Q16 で「1.はい」と回答した方に) その部門の担当者の兼任状況はどのようになっていますか。
(ひとつだけ○)

| | |
|------------------------|------------------------|
| 1. 新規事業開発専任者のみで構成されている | 3. 専任、兼任の両方いるが専任者の方が多い |
| 2. 他部門との兼任者のみで構成されている | 4. 専任、兼任の両方いるが兼任者の方が多い |

Q20. (Q16 で「1.はい」と回答した方に) ベンチャー企業の情報を他部門に提供したり(シーズの提供) 他部門からベンチャー企業の情報に関する探索テーマを収集(ニーズの収集)するための情報共有機会を設けていますか。

1. はい ($\rightarrow Q_{21} \wedge$) 2. いいえ ($\rightarrow Q_{23} \wedge$)

Q21. (Q20で「1.はい」と回答した方に)情報の共有方法についてあてはまる項目にお答えください。
(ひとつだけ○)

1. 新規事業開発部門が定期的に事業部の部長、担当者等の各層を回り、情報共有機会を設けるようにしている。
2. 定期的に新規事業開発部門と事業部の部門長同士が情報共有を行っている。
3. 定期的な機会はないが、各担当者の社内人脈により情報共有を行っている。
4. その他（ ）

Q22. (Q20 で「1.はい」と回答した方に) 情報共有の頻度はどのくらいですか。(ひとつだけ○)

- | | |
|--------------|----------------|
| 1. 随時 | 4. 1 ヶ月に 1 回程度 |
| 2. 週に 1 回程度 | 5. 3 ヶ月に 1 回程度 |
| 3. 隔週に 1 回程度 | 6. その他（ |

Q23. ベンチャー企業と連携する新規事業開発部門で取り入れられているプロジェクトはどのように評価されていますか。(ひとつだけ○)

1. 新規事業によって生み出された収益（売上、利益など）
2. 収益以外の評価指標を重視（NDA（秘密保持契約）件数、メディア掲載数、提携数）
3. 定量的な評価はない
4. その他（ ）

Q24. ベンチャー企業と連携する新規事業開発部門の年間予算はいくらくらいですか。(ひとつだけ○)

- | | |
|------------------|--------------------|
| 1. 200万円未満 | 4. 1,000～3,000万円未満 |
| 2. 200～500万円未満 | 5. 3,000万円以上 |
| 3. 500～1,000万円未満 | |

(→次ページ Q26 へ)

◆過去ベンチャー企業との提携を推進していたが、現在は推進していない企業の方にお伺いします。

Q25. (Q1 で「2.過去推進していたが、現在は推進していない」と回答した方に) 現在推進していない理由
をご自由にお書きください。

| |
|--|
| |
|--|

◆ 企業風土についてお伺いします

大企業とベンチャー企業の提携においては、企業が持つ風土や組織構成のあり方が提携推進に影響を与えるとの指摘もあります。企業とベンチャー企業との提携の特殊性を考察するため、以下の質問にお答えください。

Q26. 貴社にとって、以下の A～V の項目はどのくらいあてはまりますか。（それぞれひとつだけ○）

| | 全く当てはまらない | 当てはまらない | どちらともいえない | 当てはまる | とても当てはまる |
|---|-----------|---------|-----------|-------|----------|
| A 私たちの会社は、業界の既存製品・サービスと抜本的に異なる革新的なものを作り出すことはめったにない。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B 私たちの会社は革新的新技術をベースとした製品・サービスを作り出す他社に後れをとっている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C 私たちが業界の既存製品・サービスと抜本的に異なる革新的なものを作り出すことは、それほど難しいことではない。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D 私たちは新製品・サービスの売上改善により自社の既存製品・サービスの売上が犠牲になることを厭わない。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E 私たちは既存製品・サービスの売上を奪うような新プロジェクトに反対しがちである。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F 私たちは既存の投資の価値を失わせてしまうような新技術に対して積極的ではない。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| G 私たちの会社は既存顧客と比較して、将来的な顧客により主軸を置いている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| H 私たちの会社の市場調査は、既存顧客のニーズよりも、将来顧客のニーズを得ることにより注力している。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| I 私たちは、業界の変化（競合、技術、規制など）への感知が遅い。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| J 私たちの会社は現在よりも将来性に重きを置いている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Q26. (つづき)

| | | 全く当てはまらない | 当てはまらない | どちらともいえない | 当てはまる | とても当てはまる |
|---|--|-----------|---------|-----------|-------|----------|
| K | 私たちの会社のマネージャーは、めったにリスクを取る決定をしない。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| L | 他社に比べ、私たちはハイリスク・ハイリターンな投資を好む傾向がある。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| M | 私たちは、その真価がまだわからないベンチャービジネスに参加したがない。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| N | 私たちはリスクを承知で賭けに出ることもしばしば必要なことであると信じている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| O | 私たちの会社では、新製品・サービスのアイデアを持った社員が会社からサポートを受けることはない。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P | 私たちの会社の経営陣は、新製品・サービスのアイデアを推進する社員を強力にサポートする。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q | 私たちはイノベティブな社員に対し、金銭的な報酬を惜しまない。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| R | 私たちはイノベティブな社員に対して、多くの金銭的ではない報酬（表彰や社員の自主性の尊重など）を与えている。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S | 私たちの会社では、新製品開発の全ての段階において、会社の承認が必要である。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| T | 私たちの会社では、いくつかの戦略的な行動においては、会社の承認を得るまでに事業部単位で行動することが出来る。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| U | 私たちの会社の事業部は、他の事業部が受け持つ市場に頻繁に参入することがある。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| V | 私たちの会社の事業部同士は、新しい市場を獲得するために、お互いに積極的に競合することがある。 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

以下の説明をお読みになった上でお答えください。

情報通信技術の発展、産業構造の複雑化から大企業の中にはベンチャー企業や外部リソースと新規事業を立案していくことが求められているケースが増えてきています。しかし、意思決定のスピード感が違うことから、中小企業・ベンチャー企業との連携の難しさが挙げられます。その結果、大企業が中小ベンチャー企業に
関与していくうえで、「やり取りがうまく行かず、関係が途絶えた」「人事異動により、これまでの
担当者がいなくなり、案件が廃止になった」等、色々な理由で不都合が起こることが考えられます。

Q28. 実際に貴社において、ベンチャー企業との連携において、下線部のようなことやそれ以外の理由で不都合が起こったケースがありますか。

1. はい (→Q29 へ)

2. いいえ (→F1 へ)

Q29. 具体的にどのような事態が起こったのか、自由にお書きください。

◆ 貴社についてお伺いします。

F1. 貴社の社名をお書きください。

F2. 貴社の業種は、以下のどれに最も近いですか。(ひとつだけ○)

- | | | |
|--------------|-----------------|-----------------|
| 1. 製造業 | 4. 建設・土木・不動産業 | 7. 医療・健康関連サービス業 |
| 2. 商社・卸売・小売業 | 5. 情報処理・ソフトウェア業 | 8. その他サービス業 |
| 3. 金融・証券・保険業 | 6. 教育・研究関連サービス業 | 9. その他の業種・産業 |

F3. 貴社の従業員数はどのくらいですか。(ひとつだけ○)

- | | | |
|-------------|-----------------|-------------------|
| 1. 299人以下 | 4. 1,000～2,999人 | 7. 10,000～19,999人 |
| 2. 300～499人 | 5. 3,000～4,999人 | 8. 20,000人以上 |
| 3. 500～999人 | 6. 5,000～9,999人 | |

F4. 貴社の2013年度の単体ベースでの年間売上高（2013年度が不明の場合は2012年度）はどれくらいでしたか。（ひとつだけ○）

| | | |
|--------------|-------------------|-----------------|
| 1. 1億円未満 | 3. 10億～100億円未満 | 5. 1,000億～1兆円未満 |
| 2. 1億～10億円未満 | 4. 100億～1,000億円未満 | 6. 1兆円以上 |

F5. 貴社の過去3年間における革新的技術によって生み出された新製品の売上は、総売上の何%くらいですか。（ひとつだけ○）

| | | |
|---------|-----------|----------|
| 1. 0% | 4. 5～10% | 7. 50%以上 |
| 2. 0～1% | 5. 10～30% | 8. わからない |
| 3. 1～5% | 6. 30～50% | |

◆ あなたについてお伺いします。

F6. あなたの勤め先での職種は次のどれに相当しますか。（ひとつだけ○）

| | | |
|-----------|------------------|--------|
| 1. 経営者・役員 | 4. 財務・経理 | 7. その他 |
| 2. 経営企画 | 5. 広報・宣伝 | () |
| 3. 総務・人事 | 6. 企画・調査・マーケティング | |

F7. あなたの役職は次のどれに相当しますか。（ひとつだけ○）

| | | |
|-----------|-------------|---------|
| 1. 経営者 | 4. 部長クラス | 7. 一般社員 |
| 2. 役員クラス | 5. 課長クラス | 8. その他 |
| 3. 本部長クラス | 6. 主任・係長クラス | () |

～ ご協力ありがとうございました ～